



NATIONS UNIES



Audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable

Directives à l'intention des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques



2019

Sommaire

ACRONYMES	4
À propos des présentes directives.....	5
PARTIE 1 – Le Programme de développement durable des Nations Unies à l’horizon 2030 et les ODD	9
Présentation du Programme à l’horizon 2030	9
Présentation générale	9
Origines.....	11
Les objectifs de développement durable (ODD)	12
Présentation générale	12
Structure : Un programme de développement global	13
Portée : Un programme complet et intégré	13
Approche : Exploiter les enseignements tirés des OMD	14
Les principes de la mise en œuvre	15
Mise en œuvre au niveau national	18
Présentation générale	18
Sensibilisation du public	19
Approches multipartites	19
Adaptation aux contextes nationaux	20
Cohérence des politiques : Intégration et coordination	23
Budgétisation	29
Suivi, surveillance et examen	31
Présentation générale	31
Le cadre d’examen.....	32
Le Forum politique de Haut niveau (HLPF) et les examens au niveau mondial	33
Données et suivi des progrès.....	36
Partie 2 – Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et les ODD	43
La valeur et les avantages de la participation des ISC aux ODD	43
À travers le prisme de la norme ISSAI 12— Les résultats	45
Quelles sont les particularités des audits relatifs aux ODD ?	49
Une feuille de route pour la contribution des ISC aux ODD	50
PARTIE 3 – Audit de la performance relatif à l’état de préparation pour la mise en œuvre des ODD	52
Objet : État de préparation à la mise en œuvre des ODD	52
Approche pangouvernementale	53
Audit relatif à l’état de préparation pour la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030 ..	57



Se préparer à la réalisation de l’audit	57
Planifier un audit relatif à l’état de préparation	59
Définir le calendrier de réalisation	59
Comprendre le Programme à l’horizon 2030	60
Définir la portée de l’audit	62
Élaborer la matrice de conception d’audit	62
Développer des outils pour la collecte et l’analyse des données	69
Finaliser le plan d’audit	69
Exécuter un audit relatif à l’état de préparation	70
Produire les rapports relatifs aux résultats d’audit et communiquer les résultats	75
Suivi	77
GLOSSAIRE	79



ACRONYMES

AFROSAI-E : Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ARABOSAI : Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ASOSAI : Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
CAROSAI : Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes
FCAR : Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
CREFIAF : Organisation des ISC francophones d'Afrique
OSC : Organisations de la société civile
ECOSOC : Conseil économique et social des Nations Unies
EUROSAI : Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe
GAIN : Initiative globale de lutte contre la corruption
HLPF : Forum politique de Haut niveau
IAEG-SDG : Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD
IBP : Partenariat budgétaire international
IDI : Initiative de développement de l'INTOSAI
INTOSAI : Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ISSAI : Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
KSC : Commission de partage des connaissances
MDA : Ministères, départements et agences
OMD : Objectifs du Millénaire pour le développement
APD : Aide publique au développement
OCDE : Organisation de coopération et de développement économique
AP : Audit de la performance
PASAI : Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique
ISC : Institution supérieure de contrôle des finances publiques
ODD : Objectifs de développement durable
CGSI : Cadre de gestion stratégique de l'ISC
ONU : Organisation internationale des Nations Unies
UNDESA : Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies
UNDESA/DPADM : UNDESA / Division de l'administration publique et de la gestion du développement
GNUD : Groupe des Nations Unies pour le développement
PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement
UNITAR : Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
ENV : Examens nationaux volontaires
WoG : Whole of Government - Approche pangouvernementale



À propos des présentes directives

Objet – À quelles fins avons-nous élaboré les présentes directives ?

L'ensemble des États membres des Nations Unies se sont engagés en faveur des Objectifs de développement durable (ODD) en septembre 2015. Tel que le souligne la déclaration des États membres des Nations Unies relative aux ODD, « Transformer notre monde : Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », « C'est à nos gouvernements qu'incombe au premier chef la responsabilité d'assurer le suivi et l'examen, aux plans national, régional et mondial, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et cibles au cours des quinze prochaines années ».

La Communauté de l'INTOSAI a réagi à ces nouvelles exigences en intégrant les ODD à ses priorités transversales afin de concrétiser ses objectifs pour la période 2017-2022. La priorité transversale n°2 prévoit de contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière de développement durable et des missions individuelles des ISC.

La Déclaration d'Abu Dhabi, approuvée lors du XXII^e congrès de l'INCOSAI en décembre 2016, souligne la nécessité d'apporter une contribution significative en matière d'audit indépendant au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Conformément à la vision stratégique de l'INTOSAI, et à son propre mandat en matière de

soutien apporté aux ISC pour l'amélioration de leur performance et de leurs capacités, l'IDI a lancé un programme complet de renforcement des capacités consacré à l'Audit des objectifs de développement durable. Ce programme instaure un partenariat entre la Commission de partage des connaissances (KSC) de l'INTOSAI, les régions de l'INTOSAI et la Division de l'administration publique et de la gestion du développement de l'UNDESA.

Il est par ailleurs mentionné dans le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022. Ce programme a pour principal objet de concourir aux efforts déployés par l'INTOSAI en soutenant les ISC dans la réalisation d'audits de la performance de haute qualité portant sur l'état de préparation à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030, et de contribuer ainsi à la valeur et à l'avantage des ISC pour les citoyens.

Les présentes directives font partie des produits

*Les présentes directives guident les équipes d'audit des ISC dans l'adoption d'une approche pangouvernementale pour la planification et l'exécution d'audits de la performance fondés sur les normes ISSAI, et pour la production des rapports pertinents, afin d'évaluer l'état de **préparation du gouvernement** à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030. Cette approche s'applique également aux audits conduits par les ISC dans le but d'évaluer les premières mesures prises par les gouvernements pour mettre en œuvre le Programme à l'horizon 2030.*

livrables visés par le programme. Elles

constituent l'un des moyens de fournir un appui aux ISC qui ont décidé de réaliser un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD. Le présent document offre des conseils sur la façon d'appliquer une approche pangouvernementale dans le cadre d'un processus d'audit de la performance fondé sur les ISSAI afin d'évaluer l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD.

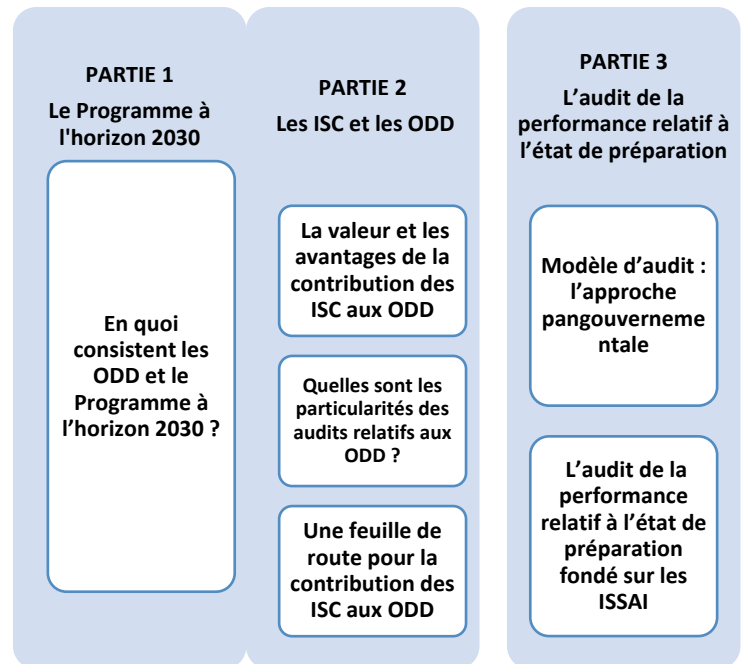
Tandis qu'il ne propose pas de conseils relatifs à l'audit de la mise en œuvre des ODD, le modèle d'audit et l'approche pangouvernementale qu'il préconise peuvent s'avérer pertinents aussi bien dans le cadre de l'examen des premières mesures prises au regard du Programme à l'horizon 2030, que dans celui visant à en évaluer la mise en œuvre.

Utilisateurs visés – À qui s'adressent les présentes directives ?

Les deux premières parties des directives peuvent être utilisées par les dirigeants et le personnel des ISC et par d'autres parties prenantes qui souhaitent mieux comprendre le Programme à l'horizon 2030 et le rôle des ISC à cet égard. La deuxième partie, consacrée au rôle des ISC, offre par ailleurs des conseils portant sur les aspects stratégiques de leur engagement à long terme dans l'audit du Programme à l'horizon 2030. Cette partie peut guider les dirigeants d'ISC dans le choix de la stratégie qu'ils adopteront pour l'audit des ODD.

La troisième partie comporte des orientations détaillées spécifiques, principalement rédigées du point de vue de **l'équipe d'audit de l'ISC**. Elle s'adresse aux équipes d'audit de l'ISC qui examinent la question des ODD pour la première fois. Elle s'efforce de répondre aux préoccupations du personnel qui envisage de

conduire un audit relatif à l'état de préparation et souhaite employer dans le cadre de ce processus une approche pangouvernementale, tout en se fondant sur les normes ISSAI applicables à l'audit de la performance. Ces



directives s'adressent aux auditeurs de la performance disposant d'une certaine expérience de ce type d'audit. La capacité de conduire un audit de la performance est fondamentale pour réaliser l'audit proposé ici. Les fondements de l'audit de la performance ne sont pas abordés dans le présent document. Pour cela, le lecteur peut se référer aux ISSAI 300, ISSAI 3000, GUID 3910, GUID 3920 (tous disponibles sur www.issai.org) et au Manuel de mise en œuvre des ISSAI de l'IDI sur l'audit de performance (disponible sur <https://www.idi.no/our-resources/global-public-goods/professional-sais-gpg>).

Les présentes directives viendront par ailleurs soutenir l'appui fourni par l'IDI à la réalisation d'un audit coopératif relatif à l'état de préparation, tel que le prévoit la prochaine étape du programme. Ces directives seront utilisées

aux fins de la formation des formateurs, de la conception, du développement et de la dispense d'un programme d'apprentissage en ligne, de l'appui fourni aux ISC tout au long du processus d'audit, et dans le cadre du processus d'assurance-qualité des audits.

Elles peuvent également être utilisées par les **régions de l'INTOSAI** pour faciliter la réalisation d'audits coopératifs relatifs à l'état de préparation par leurs ISC.

Comment utiliser les présentes directives ?

Les directives sont divisées en trois grandes parties. Chaque partie est liée à la suivante. Chaque partie anticipe par ailleurs les éventuelles questions spécifiques que peut se poser une ISC lors de la réalisation d'un audit relatif à l'état de préparation, et s'efforce d'y répondre.

La première partie offre une présentation du Programme à l'horizon 2030 et des ODD et explique en quoi ils diffèrent des OMD. Elle présente la structure envisagée pour la mise en œuvre du Programme à l'échelle du système des Nations Unies et au niveau national.

La deuxième partie examine le rôle que jouent les ISC dans la mise en œuvre des ODD au sein de leur pays, à travers le prisme du cadre de gestion stratégique de chaque ISC. Elle relie par ailleurs les ODD au cadre relatif à la valeur et aux avantages des ISC exposé dans la norme ISSAI 12. Dans la deuxième partie des directives, nous nous sommes en outre efforcés de déterminer si l'audit des ODD nécessitait une approche d'audit différente et, dans l'affirmative, d'examiner en quoi elle serait différente. La feuille de route pour la contribution des ISC offre des

orientations relatives aux aspects stratégiques d'une implication à long terme des ISC dans les ODD, tout en examinant l'appui que les organes de l'INTOSAI et les parties prenantes peuvent leur apporter à cet égard.

La troisième partie porte sur le modèle d'audit proposé ici pour la réalisation d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD. Ce modèle peut être appliqué à l'intégralité du Programme, ou à un objectif ou une cible spécifique.

Tandis que les directives actuelles traitent de l'approche pangouvernementale appliquée principalement dans le contexte de la préparation, nous estimons que ce modèle sera également pertinent pour l'examen par les ISC des premières mesures mises en œuvre.

Même si le modèle s'applique aussi bien à l'intégralité du Programme qu'à un objectif ou à une cible spécifique, nous recommandons aux ISC, durant la phase portant sur l'état de préparation, d'adopter une vision plus large et d'examiner le Programme dans son ensemble. Cela permettrait par ailleurs aux ISC d'envisager leur contribution aux ODD dans une perspective à long terme.

La troisième partie s'efforce également de guider le lecteur au travers de chaque étape d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation fondé sur les ISSAI (comprendre le Programme à l'horizon 2030, planifier, exécuter l'audit, produire les rapports, assurer le suivi et le processus d'assurance-qualité). Les besoins en matière de documentation, la communication et les aspects liés à la participation des parties prenantes sont intégrés en tant qu'exigences transversales à chaque étape de l'audit.

Nous suggérons que les présentes directives soient utilisées en tant que **point de liaison** vers la documentation plus approfondie disponible pour les différents sujets abordés. Par exemple, le lecteur peut utiliser les liens fournis dans le chapitre relatif au Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 pour accéder aux informations détaillées disponibles au sujet des ODD. De même, les directives, les modèles et les normes liés à l'audit de la performance peuvent être consultés au moyen des liens fournis en troisième partie.

Qui a rédigé les présentes directives ?

Ces directives ont été rédigées par une équipe de personnes-ressources disposant d'une expérience et d'une expertise dans les domaines des ODD, de l'audit de la performance, des plans de l'INTOSAI, de l'approche pangouvernementale et de la question de l'égalité des sexes. Nous souhaitons saisir cette opportunité pour remercier les organisations ci-après, ainsi que l'IDI, pour leur participation à l'élaboration de cette version préliminaire.

1. ISC du Brésil
2. ISC de l'Inde
3. ISC d'Indonésie
4. ISC des EAU
5. ISC des États-Unis
6. Secrétariat de la région PASAI
7. UNDESA/DPADM
8. FCAR

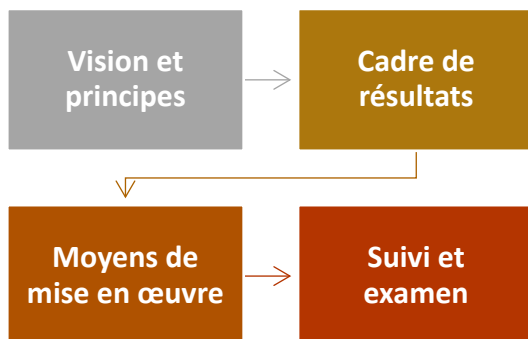
Processus adopté pour l'élaboration de la Version 1

L'équipe de développement de produits a recueilli un écho très favorable au sujet de la première version préliminaire. Ces commentaires ont été intégrés dans une large

mesure dans la version préliminaire 0, telle que publiée sur le portail communautaire KSC-IDI 'Audit des ODD', afin de recueillir des réactions globales au cours du congrès de l'INCOSAI organisé en décembre 2016. Outre les acteurs de la communauté de l'INTOSAI, nous avons reçu les commentaires de parties prenantes externes telles que la Banque mondiale et le Partenariat budgétaire international (IBP). Une équipe plus restreinte, constituée de membres de l'IDI, de l'UNDESA et du GAO, s'est réunie en janvier 2017 afin d'examiner les commentaires recueillis, de finaliser les directives et de travailler sur un exemple d'audit de la performance relatif à l'état de préparation fondé sur les ISSAI et sur l'approche pangouvernementale. La version préliminaire modifiée a été finalisée en consultation avec l'équipe générale, puis éditée, conçue et publiée sur le portail KSC-IDI sous la forme de la présente Version 1.

PARTIE 1 – Le Programme de développement durable des Nations Unies à l’horizon 2030 et les ODD

Cette partie est principalement consacrée au Programme de développement durable à l’horizon 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD), objets de l’audit de la performance relatif à l’état de préparation pour la mise en œuvre des ODD. En votre qualité d’auditeur, cette partie vous permettra de mieux comprendre le Programme à l’horizon 2030 et les ODD en ce qui a trait aux éléments suivants.



La première section présente le Programme à l’horizon 2030 et aborde les origines de ce cadre défini pour le développement durable. La deuxième section traite des principaux aspects du Programme, offre un aperçu des ODD et présente les principaux principes qui régissent leur mise en œuvre. La troisième section aborde plus en détails la question de la mise en œuvre au niveau national, en soulignant la nécessité

d’intégrer les ODD aux stratégies de développement nationales et de faire progresser l’intégration et la cohérence des politiques. Finalement, la quatrième section offre une description du cadre de suivi et d’examen.

Présentation du Programme à l’horizon 2030

Présentation générale

En septembre 2015, lors du Sommet des Nations Unies (ONU) consacré au Développement durable, les chefs d’État et de gouvernement ont adopté le Programme de développement durable à l’horizon 2030.¹ Le Programme à l’horizon 2030 propose un cadre d’action commune pour « l’humanité, la planète et la prospérité » qui doit être mis en œuvre par l’ensemble des nations et des parties prenantes au travers d’un partenariat collaboratif. Il s’agit d’un plan d’action intégré, composé de quatre parties principales : (i) la vision et les principes pour transformer notre monde, conformément à la Déclaration ; (ii) le cadre de résultats pour les Objectifs de développement durable (ODD) ; (iii) les moyens de mise en œuvre et le partenariat mondial ; et (iv) le suivi et l’examen.

Vision

Le Programme à l’horizon 2030 intègre de façon équilibrée cinq composantes du développement durable – l’humanité, la planète, la prospérité, la paix et le partenariat. Il vise à parvenir à un monde juste, fondé sur les droits, équitable et inclusif. Toutes les parties prenantes s’engagent

¹ Disponible à l’adresse : <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

à œuvrer de concert afin de promouvoir une croissance économique soutenue, équitable et respectueuse de l'environnement, au bénéfice de tous, y compris les femmes, les enfants, les jeunes et les futures générations, en veillant à ce que personne ne soit laissé de côté.

Le Programme adopte le développement durable en tant que principe fondateur de la coopération mondiale, en intégrant le développement économique, l'inclusion sociale et la préservation de l'environnement (SDSN 2015). Il vise à réaliser les droits de l'homme pour tous (Préambule A/Rés./70/1) et se fonde sur la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des Droits de l'homme, les traités et autres instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, y compris la Déclaration sur le droit au développement (par. 10 A/Res/70/1). Il souligne la responsabilité de tous les États de respecter et de promouvoir les droits de l'homme et les libertés fondamentales pour tous, sans aucune distinction (par.19 A/Res/70/1).

Cadre de résultats

Le Programme comporte 17 ODD. Il s'agit d'objectifs quantitatifs et qualitatifs qui concilient les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable et doivent être atteints d'ici 2030 (voir section II). Les 17 ODD revêtent tous la même importance, puisque le Programme présuppose qu'il n'existe aucune hiérarchie ou suprématie entre les différentes dimensions du développement durable.

Les ODD se décomposent en 169 cibles. Ces cibles sont « intégrées et indissociables ; elles sont par essence globales et applicables universellement, compte tenu des réalités, des

capacités et des niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales » (par. 55 A/Res/70/1). Chaque gouvernement peut définir ses propres cibles nationales, en fonction du contexte du pays, et déterminer la manière dont il convient de les intégrer aux processus, politiques et stratégies nationaux.

Moyens de mise en œuvre

La portée et l'ambition du nouveau Programme exigent l'inclusion de nouveaux partenaires et de l'ensemble des parties prenantes au sein d'un partenariat revitalisé qui rapproche les gouvernements, la société civile, le secteur privé, le système des Nations Unies et d'autres acteurs, tels que les parlements nationaux, les autorités locales et régionales, les universitaires et les groupes de volontaires, entre autres.

Les moyens de mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 concernent « les ressources publiques intérieures, l'entreprise privée et les finances intérieures et internationales, la coopération internationale pour le développement, le commerce international, moteur du développement, la dette et la viabilité de la dette, le règlement des problèmes systémiques, la science, la technologie, l'innovation et le renforcement des capacités, ainsi que les données, le contrôle et l'examen » (par. 62 A/Res/70/1).

Suivi et examen

Un ensemble d'indicateurs et un cadre de suivi accompagnent les objectifs. Les nations s'engagent à procéder à un suivi et un examen systématiques de la mise en œuvre du Programme afin de progresser au maximum et

de suivre les progrès accomplis dans l'exécution du Programme pour faire en sorte que nul ne reste à la traîne. (par.72 A/Res/70/1). Ce cadre permettra de promouvoir le principe de responsabilité à l'égard de nos citoyens, de soutenir une coopération internationale effective et de favoriser l'apprentissage mutuel (par. 73 A/Res/70/1). Les processus de suivi et d'examen seront guidés par des principes spécifiques, énoncés dans le Programme.

Le cadre mondial d'indicateurs est défini par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD (IAEG-SDG), lequel a présenté ses recommandations à la commission de statistiques des Nations Unies en mars 2016. Ces indicateurs mondiaux seront complétés par des indicateurs définis aux niveaux national et régional par les États membres (par. 75 A/Res/70/1) (voir section IV).

Origines

Le Programme à l'horizon 2030, complet et universel, est né de la confluence de deux processus : les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et le cadre de développement durable (UNITAR 2016).

- Les **OMD** ont été adoptés en 2002 et ont pris fin en 2015. Ils portaient notamment sur le développement social et l'éradication de la pauvreté. Pour la première fois, ils offraient un cadre global, axé sur les résultats et articulé autour de huit objectifs pour l'élaboration des politiques dans le domaine du développement. De

nombreux pays ont réalisé des progrès notables vers la réalisation des OMD.² Toutefois, de nombreux objectifs sont restés à la traîne, et des efforts supplémentaires se sont avérés nécessaires pour faire progresser le développement après 2015.

- Le concept du **développement durable** a été introduit lors du Sommet de Rio en 1992. Même si ce concept englobait initialement trois dimensions (sociale, économique, environnementale), les discussions et le suivi organisés dans le cadre des négociations relatives au développement durable ont grandement privilégié la dimension environnementale. L'un des résultats les plus significatifs de la Conférence des Nations Unies de 2012 sur le développement durable (Rio+20) a été le lancement d'un processus mené par le gouvernement pour définir un ensemble d'objectifs universels visant à mieux cibler les efforts et à suivre plus efficacement les progrès réalisés en matière de développement durable.

Ces deux processus ont convergé lors de la Réunion spéciale de l'Assemblée générale organisée en septembre 2013. Les États membres ont reconnu l'existence d'un lien intrinsèque entre l'éradication de la pauvreté et le développement durable et ont approuvé la définition d'un ensemble d'objectifs. Ils sont par ailleurs convenus de lancer les négociations pour l'après 2015, lesquelles ont culminé lors du

² Par exemple, selon le Rapport 2015 des Nations Unies sur les OMD ([http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)), le taux

mondial de mortalité maternelle a diminué de 45 % dans le monde, les nouvelles infections par le VIH ont diminué de 1,4 million de cas et le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans a été réduit de près de 50 %.

Sommet des chefs d'État de septembre 2015, où le Programme à l'horizon 2030 a été adopté.

Les objectifs de développement durable (ODD)

Présentation générale

Les 17 ODD, qui s'appliqueront de janvier 2016 à 2030, constituent un élément majeur du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ils représentent un cadre de

résultats complet qui couvre 16 domaines thématiques touchant toutes les dimensions du développement, ainsi qu'un partenariat mondial et les moyens de mise en œuvre (Objectif 17).

Les 17 objectifs et les 169 cibles qui les composent sont disponibles à l'adresse <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>. Les cibles thématiques sont identifiées par des nombres, tandis que les cibles désignées par les lettres se rapportent aux moyens de mise en œuvre (les ressources et les capacités nécessaires pour concrétiser les objectifs).

Figure 1. Présentation générale des ODD



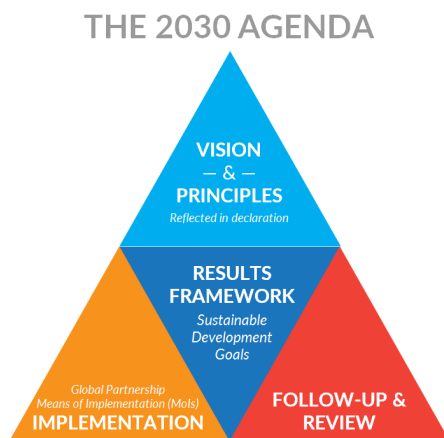
Source : Plateforme de connaissances relatives au développement durable
(<https://sustainabledevelopment.un.org/>)

Bien qu'ils s'appuient sur l'expérience acquise dans le cadre des OMD, les ODD apportent des changements notables par rapport au précédent cadre mondial de résultats. Ces changements se rapportent à l'ambition, à la portée et à l'approche du nouveau Programme, ainsi qu'aux principaux principes régissant sa mise en œuvre au niveau national.

Structure : Un programme de développement global

Le Programme à l'horizon 2030 ne se limite pas à un processus de planification fondé sur les objectifs ou à la définition d'un cadre de résultats. Il intègre les ODD, ses objectifs et cibles, à une vision et à des principes de développement durable, à une stratégie de mise en œuvre et à un cadre de suivi et d'examen.³

Figure 2. La structure du Programme à l'horizon 2030



Source : UNITAR (2016)

Portée : Un programme complet et intégré

Le Programme à l'horizon 2030 se veut global et exige une approche intégrée. Il couvre 17 domaines d'objectifs et propose un plan d'action intégré assorti de solutions économiques, environnementales et sociales pour parvenir au développement durable (par. 82, A/67/700). La mise en œuvre du Programme devrait s'effectuer au travers de partenariats collaboratifs.

Le Programme propose une approche holistique en matière de stratégies de développement et exige de traiter toutes les dimensions du développement durable de manière équilibrée et intégrée (UNITAR 2016). Le nouveau Programme sur fonde sur cinq principaux thèmes (Préambule A/70/1) – L'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats :

- **L'humanité** : selon les ODD, les États s'engagent à éliminer la pauvreté et la faim, sous toutes leurs formes, et à faire en sorte que tous les êtres humains bénéficient d'un accès universel aux services essentiels et à l'infrastructure de base.
- **La planète** : lutter contre la dégradation de la planète, en recourant à des modes de production et de consommation durables, en assurant la gestion durable de ses ressources naturelles et en prenant des mesures pour lutter contre le changement climatique.
- **La prospérité** : faire en sorte que tous les êtres humains aient une vie prospère et que le progrès économique, social et technologique se fasse en harmonie avec des

3

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/document>

<ts/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

modèles de production et de consommation durables et inclusifs.

- **La paix** : les ODD visent à favoriser l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives fondées sur des institutions efficaces, inclusives et responsables à tous niveaux.
- **Les partenariats** : les moyens nécessaires à la mise en œuvre du Programme seront mobilisés grâce à un partenariat mondial revitalisé auquel participeront tous les pays, toutes les parties prenantes et tous les peuples.

Figure 3. Un Programme à l'horizon 2030 universel et intégré



Source : Rapport de synthèse du Secrétaire général des Nations Unies (A/69/700, 4 décembre 2014)

Approche : Exploiter les enseignements tirés des OMD

Bien que des progrès notables aient été accomplis au regard de nombreuses cibles des OMD, ils ont été inégaux d'une région et d'un pays à l'autre (BPK 2016, 8). Les ODD se fondent sur l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre des OMD, tout en traitant certains des

principaux aspects s'y rapportant : (i) la nécessité de reconnaître que les problèmes de développement complexes se manifestent différemment dans des pays qui en sont à différents stades de développement ; (ii) la nécessité de suivre les progrès accomplis pour différents groupes et d'accorder la priorité aux plus vulnérables ; (iii) la nécessité de prendre en considération la nature multidimensionnelle des questions de développement et les interdépendances entre les différents objectifs. La Figure 4 illustre la manière dont les ODD exploitent et étendent le cadre de résultats des OMD.

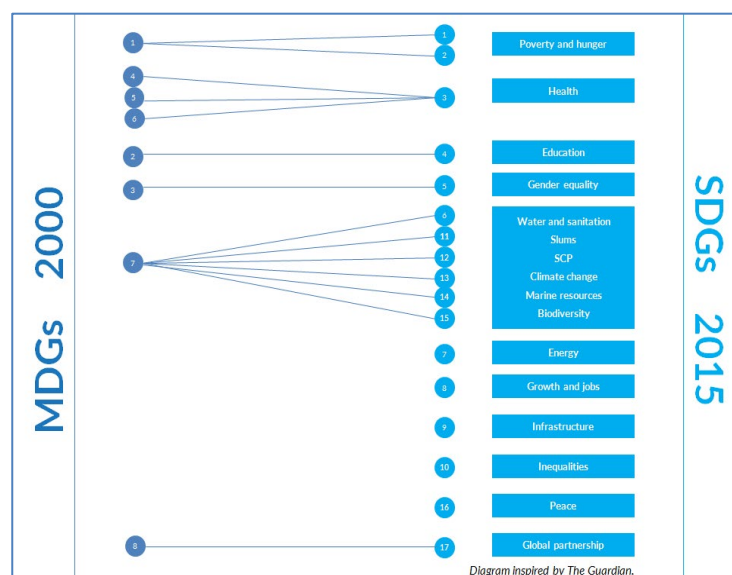


Figure 4. Étendre l'ambition du cadre de résultats

Source : UNITAR (2016)

Les ODD sont plus complets, plus universels et plus intégrés. Ils adoptent une nouvelle approche qui élève le niveau d'ambition aussi bien pour les cibles qui ont été atteintes que pour celles qui restent à concrétiser. L'Encadré 1 présente cette approche.

Encadré 1 Aller au-delà des OMD

- **Les ODD sont globalement collaboratifs** : les ODD sont universels et s'appliquent à tous les pays. Ils ont été approuvés au terme de négociations internationales participatives et inclusives auxquelles ont participé des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Les ODD sont holistiques, équilibrés et interconnectés—they couvrent la réduction de la pauvreté et l'inégalité, le respect de l'environnement et la croissance économique combinée à la création d'emplois.
- **Les ODD sont ancrés dans les normes relatives aux droits de l'homme** : pour parvenir à un développement inclusif et juste, et ne laisser personne sur le côté, ce processus doit s'ancrer dans les principes et les normes liés aux droits de l'homme. Les OMD et les politiques de développement se sont pas parvenus à traiter les modèles systémiques de discrimination et de violation des droits qui maintiennent de nombreuses personnes dans la pauvreté.
- **Les ODD sont inclusifs** : sept cibles des ODD se rapportent explicitement aux personnes handicapées ; six cibles se rapportent aux personnes en situation de vulnérabilité ; deux se rapportent à la non-discrimination et sept sont universelles. L'inégalité n'est pas uniquement mesurée en termes de croissance, mais elle est également évaluée en termes de capacité des personnes les plus vulnérables et des exclus à exercer leurs droits fondamentaux.
- **Le rôle du secteur privé** : le secteur privé est davantage impliqué dans les ODD qu'il ne l'était dans les OMD, au travers d'initiatives telles que « [UN Global Compact](https://www.unglobalcompact.org/) » (<https://www.unglobalcompact.org/>) et « Impact 2030 » (<http://www.impact2030.com/>).
- **Les ODD offrent des opportunités permettant d'impliquer l'ensemble des parties prenantes** : ce Programme complet permet de mieux exploiter le cadre d'indicateurs afin d'étendre les opportunités d'action locale et de partenariats. Cet engagement en faveur de solides partenariats collaboratifs se reflète au travers de différents objectifs, et notamment

l'Objectif 17 qui met l'accent sur les moyens de mise en œuvre et sur le partenariat mondial pour le développement durable.

Source : Sur la base des informations du BPK
2016, p. 10

Les principes de la mise en œuvre

Les principes suivants sont au cœur de ce Programme transformateur et ambitieux et en régissent le processus de mise en œuvre. Ils se reflètent dans les ODD et les cibles.

Appropriation nationale

Le Programme à l'horizon 2030 reconnaît explicitement l'importance de l'appropriation par chaque pays des stratégies de développement. Les ODD sont des cibles mondiales qui doivent être adaptées par chaque pays à son propre contexte, au moyen de ses processus nationaux. Chaque pays doit définir ses propres cibles sur la base des priorités nationales.

Ce processus d'adaptation des cibles au contexte national est essentiel pour garantir l'appropriation des ODD. Ce principe reconnaît que chaque pays peut choisir différentes approches et stratégies pour parvenir au développement durable (par. 59 A/70/1). Il reconnaît par ailleurs que les niveaux initiaux de développement varient d'un pays à l'autre et que des processus nationaux doivent être mis en place afin de définir des cibles pertinentes et réalistes pour chaque pays.

Universel

Le Programme à l'horizon 2030 est global et s'applique universellement. Du fait de la nature et de la portée des difficultés auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés dans le domaine

du développement, il n'est désormais plus possible de limiter les efforts aux pays en développement. Tous les pays doivent examiner leur situation et leurs difficultés en matière de développement et déterminer la mesure dans laquelle leurs actions sont susceptibles d'affecter les autres pays, dans toutes les dimensions du développement durable. Les ODD sont « des objectifs et des cibles universels qui impliquent tous les pays, développés ou en développement » (Préambule A/70/1). La pertinence du programme pour différents groupes de pays repose sur la reconnaissance de leurs différences en termes de ressources, de capacités et de contextes.

Figure 5. Adaptation aux circonstances nationales



Fondé sur les droits de l'homme

En s'inspirant des enseignements tirés des OMD⁴ et en réponse à la demande des citoyens, les États membres ont adopté une approche fondée sur les droits de l'homme en tant que principe fondamental du Programme à l'horizon 2030. Les ODD visent explicitement à « réaliser les droits de l'homme pour tous » (Préambule A/70/1).

⁴ La perspective des droits de l'homme n'était pas explicitement mentionnée dans les OMD qui n'étaient pas axés sur les inégalités et l'exclusion. Les OMD se concentraient davantage sur l'accès aux services que sur

Le respect et la protection des droits de l'homme sont essentiels pour le développement durable. Plusieurs cibles des ODD font directement référence aux droits de l'homme (par exemple, la Cible 4.7) et à des droits spécifiques, tels que l'égalité des droits aux ressources économiques (Cible 1.4), les droits des travailleurs (Cible 8.8), etc. La perspective des droits de l'homme s'exprime également au travers de références visant à garantir l'égalité d'accès pour différents groupes de populations, un accès universel aux services publics, une couverture santé universelle, une éducation gratuite, équitable et de qualité, et l'inclusion sociale, économique et politique, entre autres (UNITAR 2016).

Encadré 2 L'approche fondée sur les droits de l'homme, dans la pratique

La Finlande, la France, l'Allemagne, la Norvège et le Samoa ont souligné l'approche fondée sur les droits de l'homme dans le cadre des rapports relatifs à leurs Examens nationaux volontaires (ENV), soumis au Forum politique de Haut niveau (HLPF) de 2016. En particulier, la Finlande a identifié les droits de l'homme en tant qu'objectif clé, tout comme le fait de permettre aux citoyens et aux autorités de promouvoir les droits de l'homme et de garantir que la coopération au développement soit non-discriminatoire.

Source : Synthèse des examens nationaux volontaires, 2016 (UNDESA 2017)

Inclusif et participatif

La formulation du Programme à l'horizon 2030 est née d'un processus participatif et inclusif. Les consultations de plusieurs parties prenantes, y compris des dirigeants politiques, des scientifiques, des universitaires, des associations

leur qualité, leur caractère abordable et leur adéquation. En outre, les droits civils et politiques étaient complètement absents des OMD, pour être considérés comme un domaine ne disposant pas d'outils d'évaluation efficaces.

commerciales et industrielles, la société civile et le système des Nations Unies, ont permis de garantir que le programme accordait la priorité aux personnes et reflétait un vaste éventail de préoccupations.⁵

Une approche participative est également inscrite dans le Programme et dans les ODD. Elle souligne la nécessité d'adopter des processus décisionnels nationaux participatifs afin de garantir une participation significative et active des citoyens et de la société civile, à toutes les étapes, depuis l'intégration des ODD aux stratégies nationales, jusqu'à leur mise en œuvre et aux activités de suivi et d'examen nationales.

Ce principe s'aligne sur la Cible 16.7 qui invite à « faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions », et sur l'engagement du Programme à établir un « cadre de suivi et d'examen solide, volontaire, efficace, participatif, transparent et intégré » afin d'aider les pays à suivre les progrès accomplis pour faire en sorte que nul ne reste à la traîne (par. 72 A/70/1). D'autres ODD et cibles, notamment la Cible 11.3 et la Cible 6.b, soulignent par ailleurs l'importance des approches participatives pour garantir l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du Programme.

Ne laisser personne sur le côté

⁵ Différents groupes de parties prenantes ont apporté leur contribution au processus de consultation par différents moyens. Les principaux groupes et les autres parties prenantes ont soumis leurs contributions dans le cadre des négociations du Groupe de travail ouvert, en 2013-2014, et des négociations finales de 2015. Différents groupes, ainsi que les citoyens en général, ont soumis leurs points de vue à l'occasion des Consultations pour l'après 2015 (2012-15)

« Ne laisser personne sur le côté » constitue un principe fondamental du Programme. Il souligne la nécessité de lutter contre toutes formes d'inégalité et de discrimination entre différents groupes.⁶ L'égalité, la non-discrimination et l'égalité des chances sont au centre de la vision du Programme (par. 8 A/70/1), qui vise à garantir l'inclusion des populations marginalisées, exclues et moins émancipées et à réduire les inégalités au sein des États et entre eux (UNITAR 2016). Le nouveau Programme appelle à toucher en premier les personnes les plus éloignées.

Encadré 3 Efforts visant à garantir que personne n'est laissé sur le côté

Le Forum politique de Haut niveau (HLPF) de 2016 avait pour principal thème « Ne laisser personne de côté ». Dans le cadre de leurs ENV, certains pays ont déclaré mettre en œuvre des efforts transversaux—y compris des lois, des politiques et des programmes, ainsi que la ratification de traités internationaux—afin de réduire la pauvreté, d'éradiquer la discrimination et de promouvoir l'égalité au regard de la race, du genre, du handicap, de l'âge ou de la religion. D'autres pays ont déclaré avoir pris des mesures destinées à des groupes spécifiques, tandis que certains ont fait de ce principe la priorité de leurs stratégies de coopération avec d'autres nations. Par exemple :

- La Constitution de l'Estonie interdit la discrimination fondée sur la nationalité, la race, la couleur de peau, le sexe, la langue, les origines, la religion, les opinions politiques ou toute autre opinion, la propriété ou quelque autre statut, ou fondée sur tout autre motif.
- Madagascar a adopté une politique nationale sur la protection sociale ainsi que des mesures visant à soutenir les groupes vulnérables.

organisées sous la direction du Secrétaire général, notamment au moyen de l'enquête novatrice « MyWorld Survey ».

⁶ Les OMD visaient à évaluer les taux de pauvreté moyens, et ils n'ont pas permis d'identifier les inégalités de revenus.

- En Égypte, la Banque centrale met en œuvre une initiative visant à soutenir les jeunes entrepreneurs au moyen d'une ligne de crédit à faible taux d'intérêt.
- En Norvège, l'assemblée des peuples indigènes (Parlement Sami) sera impliquée dans le suivi et l'examen du Programme à l'horizon 2030 au travers d'un dialogue avec les ministères sectoriels et de mécanismes de consultation officiels.
- La République de Corée a lancé la loi-cadre sur l'égalité entre les sexes (2015) qui renforce les politiques relatives à l'égalité entre les sexes en appliquant notamment des quotas pour les postes administratifs.

Source : Synthèse des examens nationaux volontaires, 2016 (UNDESA 2017)

Intégré

Le Programme à l'horizon 2030 reconnaît que les différentes dimensions du développement sont interconnectées et s'engage à mettre en œuvre une approche intégrée et équilibrée pour parvenir au développement durable. Les ODD sont « intégrés et indivisibles, ils équilibrent les trois dimensions du développement durable » (par. 5, et par. 18 et 55, A/70/1).

Les interdépendances entre les objectifs et les cibles sont complexes. Les cibles liées à un objectif apparaissent également sous d'autres objectifs. Dans certains cas, les cibles relevant d'un objectif soutiennent la réalisation d'autres cibles. Dans d'autres cas, deux cibles peuvent s'avérer contradictoires et exiger des compromis. Certaines cibles constituent par ailleurs des conditions préalables à la réalisation d'autres cibles. Plusieurs cibles d'ODD se rapportent directement à cette approche intégrée. Elles incluent, par exemple, la Cible 6.5 relative à la gestion intégrée des ressources en eau, la Cible 11.3 relative à la planification

intégrée des établissements humains, la Cible 11.b relative à l'adoption de politiques et de plans d'action intégrés en faveur de l'inclusion de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets du changement climatique et de leur atténuation, et de la résilience face aux catastrophes.

Le fait de comprendre ces interdépendances, d'exploiter les synergies et de prendre en considération les compromis nécessaires entre les différents objectifs est susceptible de multiplier l'impact des politiques sur la réalisation des ODD.

Mise en œuvre au niveau national

Présentation générale

Les pays en sont à des stades différents en ce qui concerne la compréhension et la connaissance du Programme à l'horizon 2030 et des ODD, et leur intégration aux processus nationaux. Tandis que certains pays sont simplement informés de l'existence du Programme, d'autres intègrent les ODD à leurs processus de planification nationaux et mettent en place des arrangements institutionnels spéciaux en vue de leur mise en œuvre. D'autres pays en sont peut-être déjà au stade de la mise en œuvre anticipée.

En votre qualité d'auditeur, vous devriez prendre en considération ces différences, ainsi que le stade d'avancement de votre pays dans ce processus lorsque vous décidez de réaliser un audit relatif aux ODD.

L'intégration du Programme à l'horizon 2030 au niveau national implique plusieurs étapes séquentielles, basées sur les directives élaborées

par le Groupe des Nations Unies pour le développement (2015) :

- Sensibilisation
- Adoption d'approches multipartites pour l'intégration des ODD
- Adaptation des ODD aux contextes national, infranational et local
- Instauration d'une cohérence des politiques sur les plans vertical et horizontal
- Budgétisation
- Suivi, production des rapports et responsabilisation
- Évaluation des risques et promotion de l'adaptabilité

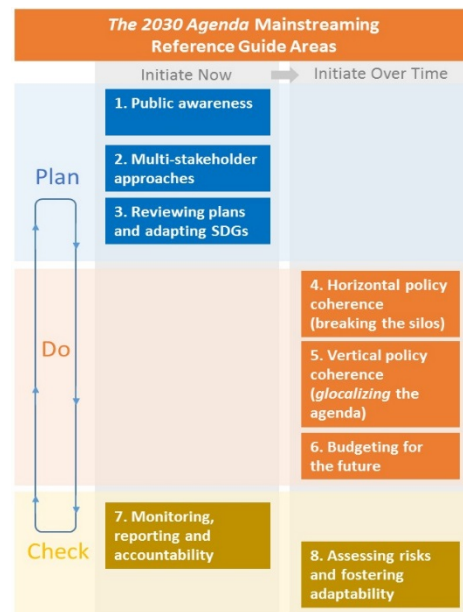
Sensibilisation du public

La sensibilisation des parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales au Programme à l'horizon 2030 représente un effort qui doit être soutenu tout au long du processus de mise en œuvre. Il est essentiel d'accroître la sensibilisation du public au Programme et d'en permettre une meilleure compréhension afin de l'associer aux préoccupations et aux priorités locales et d'aligner les politiques et les plans de développement nationaux sur les ODD. En outre, la sensibilisation du public est nécessaire pour parvenir à un processus décisionnel participatif et garantir la mise en œuvre efficace du Programme.

La sensibilisation du public aux ODD au niveau national doit s'effectuer dans le contexte de la vision et du plan existants ou à venir de chaque pays en matière de développement, afin de garantir l'appropriation nationale de ce processus (PNUD 2015). Les efforts de sensibilisation doivent tenir compte des niveaux infranationaux et communautaires et impliquer

de multiples acteurs, notamment le secteur privé. De plus, les résultats des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation doivent être évalués.

Figure 6. Intégrer le Programme à l'horizon 2030 au niveau national



Source : PNUD (2015)

Approches multipartites

Le Programme à l'horizon 2030 souligne l'importance de rassembler différents acteurs dans la mise en œuvre de cette nouvelle approche en matière de développement durable. Les pays peuvent impliquer diverses parties prenantes non gouvernementales de différentes manières et à différents stades du processus de mise en œuvre, depuis la phase de préparation et de sensibilisation, jusqu'au suivi et à l'examen.

Les formes d'engagement institutionnalisées

Les parties prenantes ont collectivement appelé les « gouvernements à instaurer des espaces et des mécanismes dédiés à l'implication des parties prenantes. » Dans certains pays, ces

espaces ont été institutionnalisés sous la forme de conseils multipartites officiels ou d'organes similaires (PNUD 2015).

Dans les pays où des organes multipartites existent, ou dans lesquels des commissions de planification opèrent en collaboration avec des forums multipartites, ces organes représentent un point de départ logique pour sensibiliser le public et créer une campagne de marketing média ou social de plus grande ampleur (PNUD 2015).

Encadré 4 L'engagement multipartite dans la pratique

En République dominicaine, la composition de la *Commission interinstitutionnelle de haut niveau sur le développement durable* vise à garantir que tous les secteurs participent et communiquent au sujet des principaux défis qu'ils rencontrent.

Les membres de la commission incluent des représentants des ministères, du secteur privé et de la société civile engagés dans les dimensions sociale, économique et environnementale du Programme. La Commission inclut le Conseil national pour les personnes âgées et le Conseil national chargé du VIH/SIDA, qui représentent des populations traditionnellement objets d'une attention insuffisante au sein du pays lorsqu'il s'agit d'élaborer les politiques publiques.

Source : UNDG (2016) Exemples de mise en œuvre au niveau national et soutien des Nations Unies

Société civile

Le Programme à l'horizon 2030 est axé sur l'être humain – la participation, l'inclusion, le renforcement des capacités des citoyens et de la société civile, et de solides partenariats sont

essentiels au processus de mise en œuvre. Instauration des approches participatives pour la mise en œuvre des ODD contribue à renforcer la responsabilisation et le développement axé sur les besoins des individus.

La participation des citoyens et de la société civile est fondamentale pour garantir l'appropriation du Programme à l'horizon 2030, favoriser l'identification des priorités en matière de développement, apporter des contributions et proposer des solutions pour surmonter les difficultés, et assurer la reddition de comptes eu égard à la mise en œuvre du Programme.

Adaptation aux contextes nationaux

Afin de garantir la pertinence du Programme à l'horizon 2030, les ODD doivent prendre en considération les différentes réalités, les capacités et les niveaux de développement de chaque pays. Chaque pays définira ses propres cibles nationales en s'appuyant sur le cadre mondial des ODD, tout en tenant compte de ses propres réalités et circonstances nationales.

Par conséquent, la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 au niveau national implique la réalisation d'évaluations critiques portant sur les ODD, sur la mesure dans laquelle ils s'appliquent à chaque contexte spécifique, et sur les moyens permettant de les intégrer aux principaux instruments de l'action gouvernementale, en ce compris les processus de planification nationaux et l'allocation des ressources budgétaires (UNDESA 2016).⁷

Comme l'exposent plus en détails les Parties 2 et 3, lors de la réalisation d'un audit relatif à l'état

⁷ Événement organisé parallèlement au HLPF de 2016 autour du thème « Harmoniser les engagements mondiaux,

régionaux et nationaux pour la mise en œuvre des ODD » (14 juillet 2016), à l'adresse : <http://www.unitar.org/getting-our-act-together>

de préparation pour la mise en œuvre des ODD, les auditeurs doivent chercher à comprendre le point de départ de leur propre pays ainsi que les efforts entrepris par le gouvernement afin d'intégrer les ODD aux instruments nationaux de l'action gouvernementale. Les principales étapes permettant d'adapter les ODD aux contextes nationaux sont exposées ci-après.

Intégrer les ODD aux plans de développement, aux stratégies et aux budgets, à l'échelle nationale

Les pays doivent procéder à l'inventaire et à l'examen des stratégies et plans existants aux niveaux national, infranational, local et sectoriel et les comparer aux ODD et aux cibles afin d'évaluer leur degré d'alignement en termes de contenu et d'ambition avec la portée globale des ODD, d'identifier les lacunes, d'établir des critères et de recommander des changements permettant d'améliorer les plans nationaux.

Ces évaluations peuvent s'effectuer au moyen d'analyses techniques et/ou de processus consultatifs multipartites. Par exemple, à Madagascar, des consultations nationales ont été organisées afin d'évaluer la cohérence des ODD avec le Plan de développement national et, au Mexique, afin d'identifier les difficultés et les actions requises pour concrétiser le Programme dans le contexte national (UNDESA 2017).

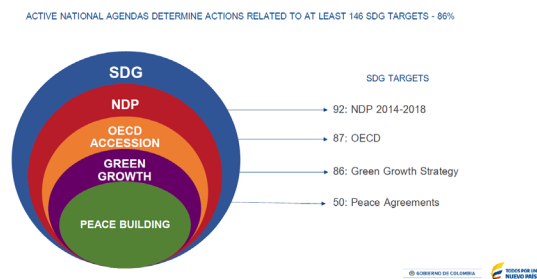
Ces évaluations seront essentielles pour garantir que les objectifs de mise en œuvre ne tombent pas en deçà des normes internationales (PNUD 2015). De plus, elles offrent « les bases pour instaurer une cohérence politique, identifier les synergies et transposer les cibles intermédiaires

en cadres politiques nationaux, en ce compris en reconnaissant les interdépendances entre les cadres politiques nationaux, transnationaux, régionaux et mondiaux » (Ibid.).

Examen des stratégies et des plans existants⁸

L'examen des stratégies et des plans existants et l'identification des domaines d'amélioration est un processus en deux étapes qui implique : (a) d'analyser et de détailler le paysage des stratégies et des plans existants ; et (b) de comparer les objectifs et les cibles existants aux ODD et cibles mondiaux.

La Colombie a intégré les ODD à son Plan national de développement (PND) avant l'adoption du Programme à l'horizon 2030 afin de garantir leur inclusion dans le cycle débuté en 2015. Comme illustré ci-après, la mise en œuvre des ODD s'effectue dans le contexte d'autres programmes nationaux de développement actifs, en ce compris le processus de paix, le processus d'adhésion à l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et la stratégie de croissance verte du pays.



Source : Présentation de l'ENV de Colombie (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21388Colombia_PPT%20NVR%2020%20JULIO.pdf)

⁸ Cette section, ainsi que les sections suivantes, se fondent sur les informations du PNUD (2015) et les modules de formation associés.

Formuler des recommandations

Sur la base de cet examen, la prochaine étape consiste à formuler des recommandations initiales quant au potentiel offert par la nature exhaustive des ODD en termes de concrétisation des objectifs de développement national à long terme et aux moyens permettant d'étendre les plans nationaux en vue de favoriser la réalisation des ODD et des cibles y afférentes. Cela requière de la part de toutes les parties prenantes une solide connaissance du processus politique actuel et futur à l'œuvre au sein de leur pays respectif.

Ces recommandations devraient aborder non seulement les questions de fond liées à la nécessité de réviser les objectifs et cibles existants ou d'en définir de nouveaux, mais également les questions se rapportant aux moyens de mise en œuvre. Par exemple, ces recommandations pourraient inclure l'intégration de deux pistes de planification distinctes ou la procédure à suivre pour intégrer directement les ODD au prochain cycle de planification nationale.

Définir des cibles nationales

Les pays doivent définir leurs propres cibles de sorte à répondre aux ambitions mondiales des ODD et cibles, tout en tenant compte de leurs circonstances nationales. La définition de cibles assorties de délais requière l'identification d'indicateurs spécifiques. La définition de cibles pour tout indicateur spécifique peut se fonder sur différents types de critères, tels que des données de référence, des principes ou des

normes nationales ou internationales reconnues (PNUE 2007).

Élaborer des plans de développement alignés sur les ODD

L'étape finale implique l'intégration des recommandations visant à combler les lacunes en matière d'ODD au plan de développement national et aux plans sectoriels qui l'accompagnent. Les recommandations devraient être mises en œuvre dans le cadre des procédures employées par chaque pays pour l'élaboration de sa stratégie ou de son plan national.

Différents outils peuvent être utilisés pour faciliter la hiérarchisation des politiques, des programmes et des projets clés qui présentent le plus fort potentiel en matière de transformation systémique et de réalisation d'avantages connexes dans de multiples domaines prioritaires.

Figure 8. Examen et alignement des stratégies et plans existants sur les ODD

Le point de départ du Mexique pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 comprend les plans nationaux de développement sur six ans, ainsi que les réformes structurelles en cours dans le pays. Le Plan national de développement 2013-2018 et l'ensemble de réformes structurelles adoptés par l'administration de Peña Nieto ont été élaborés en 2013, avant l'adoption du Programme à l'horizon 2030. Par conséquent, le Mexique a procédé à plusieurs évaluations (en se fondant aussi bien sur des outils analytiques que sur des consultations multipartites) afin d'analyser la compatibilité et l'alignement de ces instruments avec les ODD. Le tableau ci-dessous (en espagnol) reflète l'alignement des ODD avec les réformes structurelles.

processus décisionnel à différents niveaux du gouvernement ne sont pas reflétés (DSD 2015).

L'intégration horizontale peut être abordée selon trois principales perspectives :

- *Les liens complexes* : identifier les points d'intersection communs les plus critiques—instaurer des partenariats fondés sur les liens. Les liens entre plusieurs secteurs spécifiques sont soulignés afin d'identifier les interactions, les tensions, les compromis et les synergies potentielles, tandis que les progrès font l'objet d'une surveillance à l'échelle du système, et non uniquement au niveau sectoriel.
- *La transformation économique* : les approches économiques doivent reconnaître les impacts sociaux et environnementaux négatifs des activités du marché, ainsi que la tarification et l'internalisation d'externalités négatives.
- *Les droits de l'homme* : les ODD s'articulent autour des droits de la personne dans leur ensemble, depuis les droits sociaux, économiques et culturels, jusqu'aux droits civils et politiques, sans oublier le droit au développement. L'intégration des ODD devrait contribuer à façonner les stratégies de développement de sorte à réaliser pleinement les droits de l'homme de tout un chacun, en veillant à ce que personne ne soit laissé de côté.

Certains mécanismes permettant de faire progresser l'intégration des politiques sont présentés ci-après.⁹

Analyse intégrée des politiques

⁹ La description des mécanismes suivants se fonde sur les informations du PNUD (2015) et les modules de formation associés.

L'analyse intégrée des politiques permet aux pays d'examiner les répercussions potentielles, positives ou négatives, des politiques et programmes proposés sur certaines questions d'intérêt national spécifiques. Idéalement, dans le cadre de cette approche, les politiques doivent ensuite être révisées avant d'être soumises au Cabinet en vue de leur approbation.

Mécanismes institutionnels coordonnés

Les mécanismes institutionnels officiels, constitués sous la forme d'organes de coordination interinstitutionnelle, offrent également un moyen de promouvoir la cohérence des politiques sur le plan horizontal, l'intégration et les partenariats. Du fait de l'implication des plus hauts organes et représentants de l'État (c.-à-d., les Bureaux du Président, du Premier ministre et le Conseil des ministres), ces institutions de coordination peuvent permettre de rapprocher les différents acteurs et de supprimer les cloisonnements à l'échelle du gouvernement.

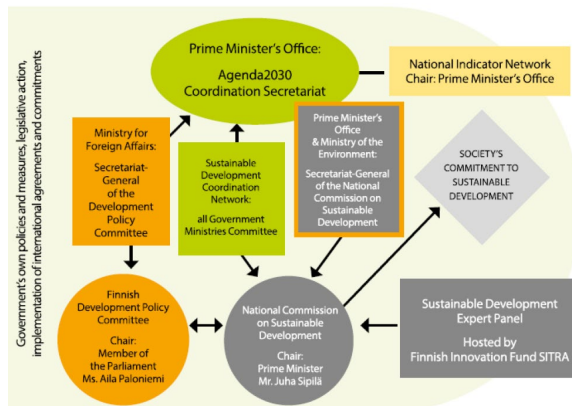
Tandis que certains pays ont mis en place de nouveaux mécanismes institutionnels, d'autres ont adapté les mécanismes existants. Certains pays s'en remettent au leadership de ministères clés, dotés de mandats et/ou d'une influence intersectoriels. Par exemple, le Ministère des finances de Norvège est chargé de promouvoir la mise en œuvre du Programme, tandis que les discussions se poursuivent quant à la possible création d'une nouvelle structure interministérielle.

Afin d'évaluer les répercussions de ces arrangements institutionnels, il est essentiel de

prendre en considération le poids politique et l'influence de l'organe directeur, et de déterminer si ces mécanismes impliquent une collaboration et des responsabilités communes pour l'élaboration de politiques intégrées, ou s'ils sont davantage axés sur la consultation et/ou le partage d'informations.

Figure 9. La cohérence des politiques au travers de la coordination

La Finlande, l'Ouganda et le Monténégro, entre autres, ont mis en place des organes de coordination chargés de promouvoir la cohérence des politiques et la coordination intersectorielle. Comme l'illustre la Figure 9 ci-dessous, il existe différents mécanismes institutionnels et de coordination en Finlande. Le *Réseau de coordination pour le développement durable* joue un rôle fondamental, puisqu'il prépare, élabore et coordonne les efforts de développement durable dans le but d'accroître la cohérence des politiques et d'intégrer la question du développement durable à la politique du gouvernement.



En Ouganda, la *Politique de coordination nationale* orientera l'élaboration du cadre de coordination pour les ODD, lequel inclura : un *Comité de coordination des politiques pour les ODD* chargé de formuler des orientations relatives à l'élaboration des politiques et au suivi de la mise en œuvre ; un *Comité de pilotage pour la mise en œuvre des ODD* chargé de suivre les progrès et de formuler des recommandations, une *Équipe spéciale nationale dédiée aux ODD* et cinq *Groupe de travail techniques dédiés aux ODD*

chargés de la coordination et du suivi, des données, de la planification, de la communication, de la promotion et des finances.

Source : Rapport de l'ENV de la Finlande (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10611Finland_VNR.pdf) ; Bond (2016)

Modélisation intégrée

L'adaptation de cibles spécifiques aux circonstances nationales exige une analyse et une réflexion approfondies. Les outils d'analyse¹⁰ qui peuvent être utilisés à ces fins incluent :

- **La cartographie du système de liens entre les objectifs et les cibles d'une nation.** L'analyse des réseaux sociaux est une stratégie qui permet d'étudier les structures sociales en utilisant la théorie des réseaux et la théorie des graphes. Cette stratégie peut apporter un éclairage utile en matière de cohérence et d'intégration des politiques, une fois appliquée aux contextes nationaux. L'UNDESA a utilisé cet outil pour cartographier les liens entre les 17 ODD et les cibles y afférentes. La Figure 11 illustre les interconnexions entre l'Objectif 6 et l'Objectif 3 et les cibles d'autres Objectifs.
- **L'utilisation d'outils de modélisation intégrée pour comprendre et éclairer la définition de cibles potentielles.** Les organes de planification du gouvernement peuvent utiliser les outils de modélisation intégrée pour produire une vue d'ensemble des questions de développement durable, à l'échelle du système, afin d'éclairer le processus visant à définir des cibles réalisables et ambitieuses pour les plans et les politiques. Les outils disponibles incluent :

- L'Outil d'évaluation intégrée rapide (RIA) des politiques du PNUD : permet d'examiner les plans nationaux de développement actuels et les stratégies sectorielles pertinentes. Il offre un aperçu indicatif du degré d'alignement avec les cibles des ODD et identifie les liens entre les différentes cibles.¹⁰
- Le modèle Threshold 21 du Millennium Institute (T21) a été appliqué pour générer des scénarios décrivant les futures conséquences des stratégies proposées. Un modèle complémentaire, baptisé iSDG, reproduit, selon un scénario tendanciel, les grandes tendances en matière d'ODD jusqu'en 2030 et analyse des scénarios alternatifs.

Encadré 6 Utilisation des outils de modélisation intégrée

- Madagascar et le Mexique ont utilisé l'outil RIA du PNUD.
- Aux Philippines, le Modèle Threshold 21 a étayé l'élaboration de la vision à long terme « Ambisyon Natin. »
- La Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi du Togo, sa Stratégie nationale de développement durable, ainsi que le Programme national pour le renforcement des capacités et la modernisation de l'État, ont été analysés à l'aide du Cadre d'analyse pour le développement durable mis au point par l'Université du Québec et l'Institut francophone pour le développement durable.

Source : Synthèse des ENV, 2016 (UNDESA 2017)

Cohérence des politiques sur le plan vertical – À tous les niveaux du gouvernement

Les autorités locales et régionales jouent un rôle essentiel pour promouvoir un développement inclusif et durable, et mettre en œuvre le Programme à l'horizon 2030. La mise en œuvre des ODD s'effectuera en grande partie au niveau infranational. Les autorités locales et régionales disposent de connaissances et d'informations directes au sujet des préoccupations des citoyens et des défis de développement durable rencontrés à l'échelle locale et communautaire. Par ailleurs, elles sont directement impliquées dans la fourniture des services critiques. En outre, elles sont généralement mieux placées pour adopter une approche plus intégrée, puisque les questions sont traitées par un nombre limité de fonctionnaires et qu'une collaboration plus étroite est à l'œuvre avec le personnel local (Smoke and Wagner 2016).

Différents facteurs sont susceptibles d'affecter la mise en œuvre des ODD au niveau local (DPADM 2016) :

- Les partenariats et l'intégration ;
- Les mécanismes de financement ;
- La disponibilité de données ventilées en fonction de critères géographiques et de segments de la société ;
- La disponibilité de ressources humaines au niveau local.

Différents mécanismes permettent de promouvoir la cohérence à tous les niveaux du gouvernement¹¹ :

¹⁰ Présentation (janvier 2016) « Implementing the 2030 Agenda: SDG Rapid Integrated Assessment »
https://undg.org/wp-content/uploads/2016/06/RIA_presentation-18.03.2016.pptx

¹¹ La description des mécanismes suivants se fonde sur les informations du PNUD (2015) et les modules de formation associés.

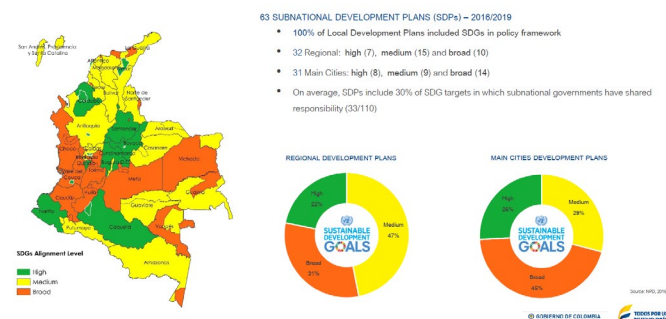
- Les mécanismes institutionnels de coordination ;
- Les organes consultatifs ;
- Les programmes locaux ;
- Le suivi et l'examen au niveau local ;
- L'évaluation des impacts ;
- Les approches de modélisation intégrée.

Les pays prennent des mesures pour coordonner les efforts de développement nationaux et les niveaux infranational et local du gouvernement. L'exemple de la Colombie est présenté en Figure 10.

Figure 10. Les ODD et les programmes de développement infranationaux en Colombie

Le Gouvernement de Colombie collabore avec les autorités municipales et départementales afin d'élaborer des mesures politiques réglementaires et budgétaires compatibles dans le cadre des plans de

développement locaux, et de garantir l'intégration des ODD aux cadres de planification infranationaux. Dans le cadre de ces efforts, le gouvernement a réalisé une évaluation de l'alignement des plans de développement infranationaux et locaux.



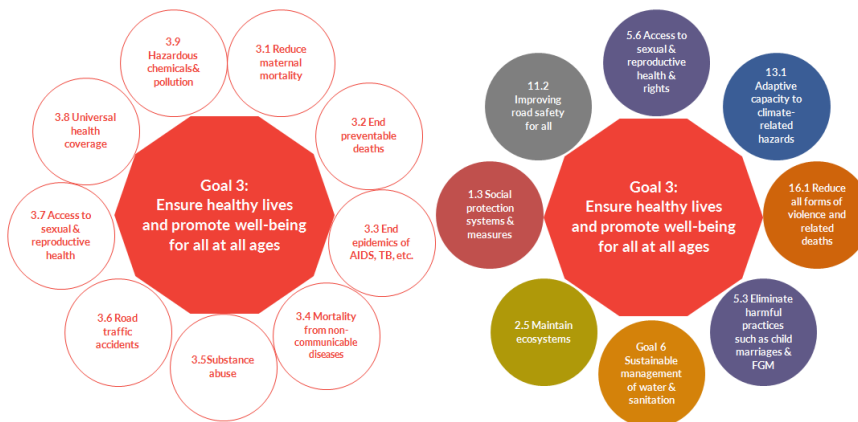
Source : Présentation de l'ENV par la Colombie, 2016 (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21388Colombia_PPT%20NVR%2020%20JULIO.pdf) et rapport de synthèse sur les ENV (UNDESA 2017).

Figure 11. Interdépendances entre les ODD

Water Goal 6 and Water as Target in other Goals (UNDESA)



Health Goal 3 and Health as Target in other Goals (UN-DESA)



Source : UNDESA (2015)

Budgétisation

Le Programme à l'horizon 2030 réitère un solide engagement en faveur de sa mise en œuvre intégrale, laquelle requière une mobilisation efficace des ressources financières et des partenariats. Il souligne notamment que « des stratégies de développement durable cohérentes, pilotées par les pays et s'inscrivant dans des cadres de financement nationaux intégrés » seront au cœur des efforts de développement durable (par. 63 A/70/1).

Les gouvernements nationaux partagent la responsabilité de la mise en œuvre du Programme dans le monde entier, selon des niveaux adaptés à leurs capacités et à leurs ressources (UNITAR 2016). Premièrement, les pays en développement requièrent des ressources complémentaires pour mettre en œuvre le développement durable dans toutes ses dimensions, y compris au moyen d'une coopération internationale plus solide. Deuxièmement, de nombreux défis transfrontaliers nécessitent une réponse globale. Troisièmement, un cadre international favorable est une condition préalable à la mise en œuvre du développement durable à l'échelle nationale.

Les besoins de financement pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 sont considérables. Selon les estimations disponibles, les économies réalisées à l'échelle mondiale suffisent à satisfaire les besoins liés aux ODD, mais les ressources ne sont pas affectées là où elles sont le plus nécessaire. Les flux financiers illicites représentent une partie considérable des ressources qui pourraient être consacrées au développement durable. Le Programme d'action d'Addis Ababa (Addis Ababa Action Agenda – AAAA) relatif au financement du

développement, ainsi que les 17 ODD et le Programme à l'horizon 2030, reconnaissent que tous les types de financements sont nécessaires pour la mise en œuvre du Programme et soulignent différents mécanismes qui peuvent être utilisés à cet effet :

- Ressources publiques nationales
- Entreprises et financements privés nationaux et internationaux
- Coopération internationale pour le développement
- Commerce international
- Dette et durabilité de la dette

Les pays doivent dresser un inventaire de l'arsenal de mécanismes de financement disponibles pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 et transformer leurs processus de budgétisation nationaux afin de soutenir la nature fondée sur les résultats des ODD (PNUD 2015).

Des outils tels que les Évaluations du financement du développement (EFD) du PNUD peuvent aider les pays à cartographier les flux financiers privés, publics, nationaux et internationaux pour le développement et à évaluer les politiques de financement et les arrangements institutionnels afin de renforcer la cohérence et les liens entre les différents flux financiers, les priorités nationales et les ODD.

Par le biais de leur audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD, les ISC peuvent évaluer les cadres de financement nationaux et fournir de précieuses informations afin de raffermir la reddition de comptes de l'ensemble du gouvernement et des acteurs non gouvernementaux.

Encadré 7 Les ressources budgétaires à l'appui des ODD

Le budget national 2016 de la Sierra Leone reflète les 17 ODD, lesquels s'alignent sur les huit piliers du Programme national pour la prospérité et sur chacune des catégories de dépenses du budget. L'énoncé du budget est parvenu à définir les différents acteurs et les responsabilités qui leur incombent en termes de production de rapports relatifs aux ODD au sein des ministères, des départements et des agences qui sont en concurrence pour l'allocation des ressources et sont repris sous les diverses rubriques de dépenses prévus. Le pays prévoit par ailleurs de mettre en place un Programme d'investissement national dans les ODD sur la base d'une évaluation chiffrée, fondée sur les besoins.

Source : Bond (2016)

L'un des principaux défis rencontrés en termes de mobilisation de ressources publiques en faveur du développement durable est le renforcement des ressources publiques nationales disponibles (ICESDF 2014).

Il est possible d'accroître les revenus du gouvernement en améliorant l'efficacité des systèmes fiscaux et en renforçant la coopération fiscale internationale (UNITAR 2016). La réduction de l'évasion fiscale et de la corruption, au moyen d'une réglementation nationale plus efficace et d'une coopération internationale renforcée, revêt un intérêt particulier pour endiguer les flux financiers illicites.

L'AAAA exhorte les institutions internationales pertinentes à publier des estimations du volume et de la composition des flux financiers illicites et encourage la communauté internationale à élaborer des bonnes pratiques applicables au rendement de l'actif. Il souligne la nécessité d'œuvrer à la réduction des opportunités d'évasion fiscale et à la promotion des pratiques de publication et de la transparence. Cela s'avère particulièrement pertinent pour les ISC,

puisqu'elles sont susceptibles de jouer un rôle important dans la lutte contre les flux financiers illicites, en auditant par exemple le rôle des agences fiscales et douanières dans la lutte contre les fausses factures et l'évasion fiscale, et en élaborant des rapports relatifs aux progrès accomplis au regard de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) (de Vries 2016).

L'AAAA préconise par ailleurs une amélioration de l'efficacité des dépenses (notamment les subventions), ainsi que la promotion de l'équité, de l'égalité des sexes, de la bonne gouvernance, d'une plus grande responsabilisation à tous les niveaux et de la transparence, y compris au moyen de processus budgétaires participatifs et de la transparence des procédures d'attribution des marchés publics (UNITAR 2016).

Différents outils permettent de cibler plus efficacement les ressources disponibles pour les biens publics à l'appui de la mise en œuvre des ODD. La sélection des outils devrait s'effectuer en tenant compte du contexte et des capacités de chaque pays. Dans certains contextes, le perfectionnement des capacités de suivi et d'examen et des nouvelles technologies permet de recourir à des approches et des outils de budgétisation participatifs et fondés sur les revenus (par exemple, la budgétisation fondée sur la performance, la budgétisation des résultats ou la budgétisation participative) (PNUD 2015). Dans la plupart des pays à faible revenu et des économies émergentes, qui ne sont pas nécessairement prêts pour l'adoption de ces types de mécanismes de budgétisation, des solutions intermédiaires, telles que l'utilisation de classifications fonctionnelles et/ou programmatiques peuvent être employées pour allouer et cibler plus efficacement les ressources.

Parmi les autres outils disponibles, on peut citer la *rationalisation budgétaire*, qui promeut l'intégration de domaines spécifiques (tels que l'environnement ou l'égalité des sexes) aux budgets fiscaux (PNUD 2015). L'Encadré 5 présente une illustration du budget prenant en compte l'égalité des sexes

Encadré 8 Budget prenant en compte l'égalité des sexes et indicateurs de l'audit relatif à l'égalité des sexes en Inde

- Le Ministère des finances de l'Inde a pris différentes mesures afin d'institutionnaliser la budgétisation prenant en compte l'égalité des sexes en 2004-5 : établissement d'éléments budgétaires prenant en compte l'égalité des sexes au sein de près de 56 ministères et divisions et de certains États ; mise en place de la Mission nationale pour l'autonomisation des femmes (NMEW) sous la présidence du Premier Ministre ; initiatives de renforcement des capacités organisées sous l'égide du Ministère du développement pour les femmes et les enfants (MWCD) ; et préparation des Énoncés budgétaires prenant en compte l'égalité des sexes (GBS).
- L'absence de mécanisme institutionnalisé permettant de réviser l'allocation des ressources sous l'angle de l'égalité des sexes s'oppose à l'objectif visant à intégrer cette question. L'audit public des programmes et régimes mis en œuvre par les gouvernements en tenant compte de l'égalité des sexes est essentiel pour comprendre et évaluer la nature des affectations et l'incidence des dépenses publiques, l'efficacité de la mise en œuvre et la rentabilité.
- Le Fiscal Policy Institute (FPI), avec le soutien d'ONU Femmes, met en œuvre un projet visant à intégrer la question de l'égalité des sexes aux pratiques d'audit existantes au travers de l'élaboration d'indicateurs liés au genre qui permettent aux auditeurs de déceler des déséquilibres entre les politiques et leur mise en œuvre, tout en évaluant et en surveillant les

produits et résultats liés à l'égalité des sexes. Les auditeurs internes et externes seront en mesure de mieux comprendre les lacunes liées à l'égalité des sexes, ainsi que les outils pertinents, tels que les GAM, afin d'aider l'exécutif à garantir la cohérence verticale, horizontale et temporelle des différentes interventions dans le domaine de l'égalité entre les sexes.

Source : Fiscal Policy Institute (2015)

Suivi, surveillance et examen

Présentation générale

Dans le cadre du Programme à l'horizon 2030, les nations s'engagent à procéder à un suivi, à une surveillance et à un examen systématiques de la mise en œuvre du Programme afin de progresser au maximum et de suivre les progrès accomplis dans son exécution (par. 72 A/RES/70/1). Le Programme expose un cadre de suivi et d'examen aux niveaux national, régional et mondial visant à promouvoir la reddition de comptes, à renforcer la coopération internationale et à favoriser l'apprentissage mutuel et le partage des bonnes pratiques (Para. 73 A/RES/70/1).

Au cours des premières années, les processus d'examen devraient porter principalement sur les progrès accomplis au regard de l'intégration des ODD aux plans, stratégies et politiques nationaux, au travers de leur adaptation aux circonstances nationales et de la mise en place d'arrangements institutionnels pertinents, ou de l'ajustement des mécanismes existants. Par la suite, l'examen se concentrera sur la concrétisation réelle des ODD et impliquera le suivi des progrès accomplis au regard des cibles et des indicateurs, l'évaluation des politiques et des programmes et la production des rapports pertinents.

Le processus d'examen s'effectuera sur une base volontaire, sera dirigé et contrôlé par le pays et tiendra compte des réalités, des capacités et des niveaux de développement de chaque pays.

Le cadre d'examen

Les processus d'examen débutent au niveau national et viennent alimenter les processus régionaux et mondiaux. Les examens conduits au niveau mondial englobent différentes composantes. Les examens nationaux, régionaux et mondiaux portant sur la mise en œuvre des ODD, ainsi que les contributions des organisations et des acteurs qui n'appartiennent pas au système des Nations Unies, sont complémentaires (Rapport 2016 du Secrétaire général, A/70/684, 15 janvier 2016).

National

Le fondement du cadre d'examen se trouve au niveau national. Le Programme à l'horizon 2030 encourage les États Membres à « procéder à des examens réguliers et inclusifs, dirigés et contrôlés par le pays, des progrès accomplis aux niveaux national et infranational. De tels examens devraient tirer parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, en fonction de la situation, des politiques et des priorités nationales. Les parlements nationaux ainsi que d'autres institutions peuvent aussi soutenir ces processus. »

On attend des pays qu'ils s'appuient sur leurs mécanismes de planification et d'examen nationaux existants et qu'ils adaptent les indicateurs, établissent des références, suivent les progrès accomplis, identifient les lacunes et les difficultés, produisent des rapports et assurent un suivi. Par exemple, des systèmes

d'indicateurs en ligne existants peuvent être mis à jour afin de refléter les nouveaux indicateurs identifiés dans le cadre du processus d'adaptation du Programme à l'horizon 2030 au contexte national.

Les mécanismes et processus d'examen employés au niveau national incluent :

- Les examens internes. Certains pays mènent un processus d'examen annuel, bisannuel ou pluriannuel, qui débouche sur la publication d'un rapport d'avancement.
- Les examens externes réalisés par des chercheurs ou des consultants indépendants.
- Les examens par les pairs, effectués sur une base volontaire et impliquant un apprentissage mutuel et le partage des bonnes pratiques.
- Les données et informations fournies par les agences d'audit et de contrôle.
- Les évaluations des systèmes, des politiques et des programmes.

Les rapports nationaux relatifs aux ODD feront partie intégrante d'un processus de mise en œuvre des ODD transparent, participatif et responsable. Les Nations Unies œuvrent actuellement à l'élaboration de directives applicables à la production de rapports nationaux relatifs aux ODD.

Encadré 9 Les organes de vérification en tant que composante du processus d'examen national

Le Commissaire à l'environnement et au développement durable est basé dans le Bureau du vérificateur général du Canada (OAG 2015).

Au Pays de Galles, la fonction de '*Commissaire aux générations futures*' a été récemment établie en vertu d'une loi novatrice sur le bien-être des générations futures ('*The Well-being of Future Generations (Wales) Act*').

La Hongrie a été à l'avant-garde avec le Médiateur pour les générations futures (Conseil pour l'avenir du monde, 2007).

Source : UNDG (2016)

Régional

Les niveaux régional et sous-régional offrent des opportunités d'enseignement mutuel au travers des examens volontaires, de l'échange de bonnes pratiques et de discussions relatives aux cibles communes. Les processus régionaux s'appuient sur les examens nationaux et contribuent à l'examen mondial par l'intermédiaire du Forum politique de Haut niveau (HLPF).

Global

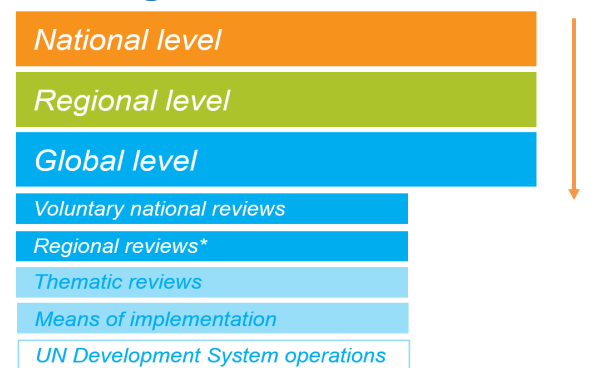
Le HLPF est au cœur d'un « réseau de processus de suivi et d'examen de niveau mondial » œuvrant en collaboration avec l'Assemblée générale, le Conseil économique et social (ECOSOC) et d'autres instances pertinentes (par. 82 A/RES/70/1).

L'examen mondial a pour objectif d'appuyer la mise en œuvre du Programme au niveau national. Il se fonde sur les résultats des examens portant sur les progrès accomplis aux niveaux infranational, national et régional. Le système d'examen global se veut inclusif et vise à

promouvoir une compréhension transversale du processus de mise en œuvre, en soulignant les liens significatifs existant entre les différentes dimensions.

Figure 12. Architecture du cadre d'examen

2030 Agenda review framework



Source : UNITAR (2016)

Le Forum politique de Haut niveau (HLPF) et les examens au niveau mondial

Le HLPF joue un rôle central pour garantir la cohérence du processus de suivi et d'examen au niveau mondial. Le HLPF se réunit tous les quatre ans sous l'égide de l'Assemblée générale (Chefs d'État et de gouvernement) et chaque année sous l'égide de l'ECOSOC (Conseil économique et social des Nations Unies). Le premier HLPF organisé après l'adoption du Programme à l'horizon 2030 s'est déroulé à New York, du 11 au 20 juillet 2016, sous les auspices de l'ECOSOC. Le prochain HLPF se tiendra en 2019, sous l'égide de l'Assemblée générale.

Les examens du HLPF sont éclairés par les rapports suivants :

- **Le rapport annuel de suivi de mise en œuvre des ODD** : préparé par le Secrétaire général en coopération avec le système des Nations Unies, sur la base du cadre mondial d'indicateurs. Il s'appuie sur la Base de données mondiale des indicateurs des ODD, elle-même alimentée par les données produites par les systèmes de statistiques nationaux et les informations collectées au niveau régional. Le premier rapport de suivi relatif à la mise en œuvre des ODD a été publié en juillet 2016 (E/2016/75).¹²
- **Le rapport mondial annuel sur le développement durable** : produit tous les quatre ans, fondé sur des données factuelles et conçu pour renforcer l'interface entre les sciences et la politique.
- **Le rapport de l'Équipe spéciale interorganisations sur le financement du développement**.¹³

Composantes de l'examen au niveau mondial

Examens nationaux volontaires

Le HLPF procédera à des examens réguliers en vue d'évaluer les progrès accomplis, les réalisations et les difficultés, et d'offrir une plateforme pour les partenariats, y compris au moyen de la participation des principaux groupes et d'autres parties prenantes (par. 22 A/70/684).

Les Examens nationaux volontaires (ENV) visent à « permettre l'apprentissage mutuel entre les différents pays et les différentes régions et à aider tous les pays, notamment ceux qui font l'objet de l'examen, à améliorer leurs politiques

nationales et leurs cadres institutionnels et à mobiliser le support et les partenariats nécessaires à la mise en œuvre des ODD » (par. 77 A/70/684).

Les examens s'effectuent sur une base volontaire et sont dirigés par le gouvernement, y compris des représentants des ministères et d'autres participants de haut niveau. Ils impliquent aussi bien les pays développés que les pays en développement, ainsi que des organes des Nations Unies et d'autres parties prenantes.

Des directives communes souples, applicables à la production des rapports volontaires, offrent un cadre visant à accroître l'uniformité des données publiées et à les rendre comparables.¹⁴ Ces directives applicables à la production des rapports serviront de base à l'Audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD, comme le précisent les Parties 2 et 3 du présent document.

Les statistiques et les indicateurs ne sont pas supposés être une composante majeure des examens nationaux. Cependant, les pays ont la possibilité, le cas échéant, d'illustrer les principaux points de leurs examens à l'aide de chiffres qui révèlent des tendances (sur la base d'indicateurs nationaux et/ou des indicateurs mondiaux des ODD).¹⁵

Il convient de considérer les processus d'examen comme un cycle de contrôle continu de la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 à l'échelle nationale (par. 87 A/70/684). Chaque

¹²

http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/2016/75&Lang=E

¹³ <http://www.un.org/esa/ffd/ffd-follow-up/inter-agency-task-force.html>

¹⁴ Un document de Questions et réponses relatives aux Examens nationaux volontaires est disponible à l'adresse <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/9765Q%20and%20A%20for%20HLPF%20National%20reviews%202016.pdf>

¹⁵ Ibid.

pays exécutera cet examen national en fonction des priorités et de l'avancement de son gouvernement en termes de préparation à la mise en œuvre des ODD.

Encadré 10 Soumission des rapports d'examens nationaux volontaires au HLPF

- **2016** - 22 pays ont participé à la première ronde d'ENV : La Chine, la Colombie, l'Égypte, l'Estonie, la Finlande, la France, la Géorgie, l'Allemagne, la République de Corée, Madagascar, le Mexique, le Monténégro, le Maroc, la Norvège, les Philippines, les Samoa, la Sierra Leone, la Suisse, le Togo, la Turquie, l'Ouganda et le Venezuela.
- **2017** - 40 pays soumettront leurs rapports d'ENV au HLPF : L'Afghanistan, l'Argentine, l'Azerbaïdjan, le Bangladesh, la Biélorussie, la Belgique, le Belize, le Benin, le Botswana, le Brésil, le Chili, le Costa Rica, Chypre, la République tchèque, le Danemark, El Salvador, l'Éthiopie, le Guatemala, le Honduras, l'Inde, l'Indonésie, l'Iran (République islamique d'), l'Italie, le Japon, la Jordanie, le Kenya, le Luxembourg, la Malaisie, les Maldives, Monaco, le Népal, les Pays-Bas, le Nigeria, le Panama, le Pérou, le Portugal, le Qatar, la Slovénie, la Suède, la Thaïlande, le Togo, l'Uruguay, le Zimbabwe.
- **2018** - Deux pays (l'Irlande et Singapour) se sont déjà portés volontaires pour soumettre un rapport d'ENV.

Les rapports écrits et les synthèses des ENV 2016 sont disponibles à l'adresse :

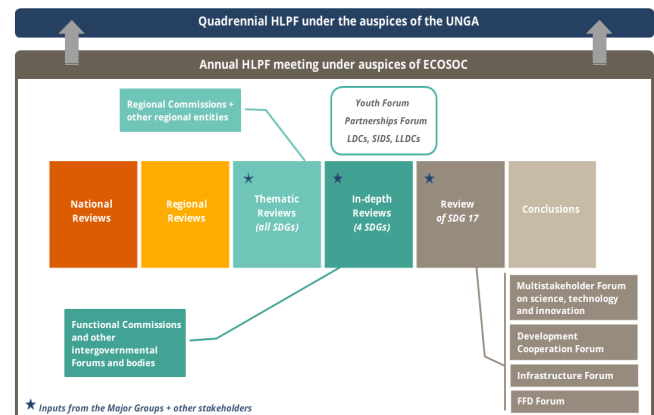
<https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>

Examens régionaux

Les pays sont invités à identifier un forum régional ou sous-régional approprié (par exemple, des mécanismes régionaux d'évaluation par les pairs) pour contribuer à ces efforts, tout en évitant leur duplication (A/RES/70/299 par. 10). Les commissions régionales et d'autres organisations régionales

devraient travailler en étroite coopération. Les résultats des examens régionaux pourraient être transmis au HLPF sous une forme agrégée (A/70/684).

Figure 13. Les examens au sein du HLPF



Source : UNITAR (2016)

Examens thématiques

Les examens thématiques seront réalisés dans le cadre du HLPF. Ils ont pour objet de présenter les progrès réalisés à l'échelle mondiale, d'identifier les goulots d'étranglement et de mobiliser les actions, en ce compris celles portant sur des questions transversales. Ces examens seront étayés par les contrôles réalisés par les commissions fonctionnelles de l'ECOSOC et par d'autres instances intergouvernementales (par. 45, A/70/684).

L'ordre des examens thématiques relevant de chaque cycle d'examen quadriennal au sein du HLPF reflétera la nature intégrée et interdépendante des ODD, ainsi que les trois dimensions du développement durable, y compris les questions transversales et émergentes, et offrira un cadre à l'examen des 17 ODD.

Le HLPF de 2016 avait pour thème annuel « Ne laisser personne de côté » et impliquait l'examen

détaillé des Objectifs 1, 6, 8 et 10. L'ordre des thèmes adoptés pour les années restantes du cycle d'examen quadriennal (A/RES/70/299) est présenté dans le Tableau 1.

Tableau 1. Thèmes et objectifs soumis à l'examen du HLPF (2017-2019)

Année	Thème	Objectifs	
2017	Éradiquer la pauvreté et promouvoir la prospérité au sein d'un monde en mutation	1, 2, 3, 5, 9, 14	17
2018	La transformation vers des sociétés durables et résilientes	6, 7, 11, 12, 15	
2019	Autonomiser les citoyens et garantir l'inclusion et l'égalité	4, 8, 10, 13, 16	

L'Objectif 17 et les moyens de mise en œuvre

L'Objectif 17 et les progrès accomplis au regard des moyens de mise en œuvre seront examinés chaque année dans le cadre du HLPF (voir Tableau 1). Les arrangements relatifs aux examens ont été exposés aussi bien dans le Programme à l'horizon 2030 (Objectif 17) que dans le Programme d'action d'Addis Ababa.

Autres acteurs

Le HLPF sera ouvert aux avis et contributions des principaux groupes, des parties prenantes pertinentes et des entités dotées du statut d'observateur auprès de l'Assemblée générale. Des mécanismes novateurs, tels que des interfaces basées sur le Web, devraient être utilisés pour faciliter la participation de tous les acteurs (A/RES/70/299, par. 12).

Données et suivi des progrès

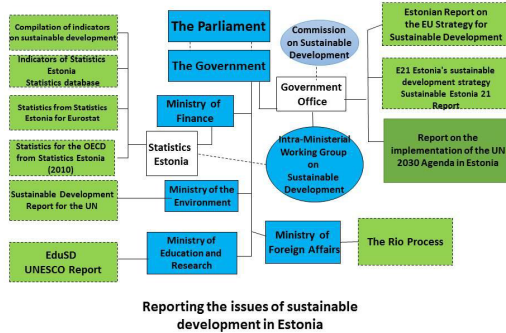
Le Programme à l'horizon 2030 reconnaît explicitement l'importance cruciale que revêt la disponibilité de données ventilées de qualité, accessibles, actuelles et fiables pour suivre les progrès et veiller à ce que personne ne soit laissé sur le côté (par. 48 A/70/1). Les données sont essentielles pour étayer l'élaboration des politiques et les processus décisionnels, suivre les progrès accomplis au regard du Programme à l'horizon 2030 et garantir une responsabilisation et une participation significatives.

Suivre les progrès accomplis au regard du Programme à l'horizon 2030

Il est attendu de tous les États membres qu'ils mettent en place des cadres de résultats nationaux assortis de cibles et d'indicateurs, ainsi que des systèmes de suivi efficaces pour fournir des informations de haute qualité en temps opportun afin d'étayer l'élaboration des politiques et l'affectation des ressources pour la mise en œuvre des ODD. Ces cadres complèteront l'ensemble d'indicateurs mondiaux utilisé pour assurer le suivi et l'examen des progrès accomplis au regard des objectifs et des cibles. (par. 75 A/RES/70/1).

« L'examen mondial se fondera principalement sur des sources de données officielles nationales » (par. 74 (a) A/RES/70/1). Les systèmes de données nationaux maintenus par les Instituts et les systèmes nationaux de statistiques seront au cœur de la production des données destinées au suivi des ODD aux niveaux mondial, régional et national.

Figure 14. Les mécanismes de reporting en Estonie



L'Estonie surveille les aspects liés au développement durable sur la base d'indicateurs spécifiques au pays et par le biais d'une revue régulièrement publiée, préparée par Statistics Estonia, en coopération avec l'Office gouvernemental et différents ministères.

La liste d'indicateurs, qui sera adaptée afin de refléter les ODD, est approuvée en collaboration avec la Commission estonienne pour le développement durable, le Groupe de travail interministériel sur le développement durable, l'Office gouvernemental et Statistics Estonia.

Les institutions qui composent le mécanisme de suivi, ainsi que les flux d'informations qu'il emploie, sont présentés dans le graphique ci-dessous.

Source : Rapport de l'ENV 2016 de l'Estonie
(<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10647estonia.pdf>)

Indicateurs mondiaux relatifs aux ODD

Le cadre mondial d'indicateurs a été élaboré par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux ODD (IAEG-SDG), puis adopté par la Commission

de statistique des Nations Unies lors de sa 47^e séance, en mars 2016.¹⁶ Le cadre sera par la suite adopté par le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) et l'Assemblée générale. Le groupe IAEG-SDG est par ailleurs chargé de fournir un appui technique à la mise en œuvre des indicateurs et à la production des rapports d'avancement au niveau mondial.

Le cadre adopté englobe au total 230 indicateurs couvrant l'ensemble des Objectifs et cibles de développement durable.¹⁷ Ce cadre devrait évoluer au cours du temps afin de refléter une meilleure disponibilité des données, de nouvelles méthodologies ou des interdépendances de nature technique. Le cadre mondial d'indicateurs sera soumis à l'ECOSOC et à l'Assemblée générale en vue de son approbation.

Les indicateurs ont été sélectionnés en tenant compte de la nécessité de traiter chaque cible ainsi que l'ensemble des aspects qu'elle recouvre. Les principales caractéristiques des indicateurs élaborés par le groupe IAEG-SDG incluent (UNITAR 2016 ; PNUD 2016) :

- La pertinence
- La rigueur sur le plan méthodologique
- Le caractère mesurable
- Le nombre limité, sans ignorer aucune cible
- La simplicité de communication
- La ventilation des données
- Le respect de l'espace politique national— chaque pays peut fixer ses propres indicateurs

Tandis que certaines des cibles les plus complexes qui couvrent différents éléments sont associées à plusieurs indicateurs (par exemple, la cible 3.3 est supposée être mesurée selon cinq

indicateurs. Toutefois, puisque neuf indicateurs se répètent au sein de deux ou trois différentes cibles, le nombre réel total d'indicateurs individuels dans la liste est de 230.

¹⁶ Disponible à l'adresse <http://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-SDGs-Rev1-E.pdf>

¹⁷ La liste englobe 230 indicateurs pour lesquels un accord a été trouvé. La proposition finale répertorie au total 241

indicateurs), d'autres ne sont pas entièrement couvertes par les indicateurs mondiaux proposés (par exemple, la cible 4.6 est associée à un seul indicateur alors qu'elle comporte deux différents éléments qu'il convient d'évaluer). Dans plusieurs cas, un indicateur « à usage multiple » est utilisé pour plusieurs cibles (par exemple, les mêmes indicateurs sont utilisés pour évaluer différentes cibles, notamment les cibles 8.4 et 12.2) (UNITAR 2016).

Encadré 11 Les défis liés aux données

S'agissant du cadre mondial d'indicateurs, les pays participant à la première ronde d'ENV ont formulé les commentaires ci-après :

- Il existe des lacunes majeures en termes de disponibilité des données (Colombie, Égypte, Estonie, Finlande, France, Mexique, Maroc, Philippines, Samoa, Ouganda et Venezuela).
- La collecte de données supplémentaires exigerait d'importantes ressources (Estonie, Finlande, et Monténégro).
- Les indicateurs proposés ne reflètent pas nécessairement les situations nationales (République de Corée, Samoa et Ouganda).
- La liste des indicateurs suscite par elle-même des incertitudes, les métadonnées sont inadéquates et les procédures relatives à la circulation des données font défaut (Turquie).
- Le suivi de nombreux ODD et cibles est complexe si l'on se fonde uniquement sur les indicateurs sélectionnés, et les indicateurs ne révèlent pas clairement les liens existants entre la mise en œuvre et les impacts sur les différents objectifs et cibles (Finlande).

Source : Synthèse des examens nationaux volontaires, 2016 (UNDESA 2017)

L'IAEG a approuvé des niveaux provisoires afin de classer les indicateurs des ODD en fonction de leur stade de développement méthodologique et de la disponibilité des données (ONU, 2016). Ces niveaux seront révisés chaque année :¹⁸

- *Niveau 1* : Indicateur clair sur le plan conceptuel, méthodologie établie et normes disponibles, et données régulièrement produites par les pays (81 indicateurs au mois de novembre 2016).
- *Niveau 2* : Indicateur clair sur le plan conceptuel, méthodologie établie et normes disponibles, mais les données ne sont pas régulièrement produites par les pays (57 indicateurs au mois de novembre 2016).
- *Niveau 3* : Indicateur pour lequel il n'existe aucune méthodologie établie ni aucune norme, ou pour lequel la méthodologie/les normes sont en cours de développement/d'essai (88 indicateurs au mois de novembre 2016).
- Les indicateurs restants ne sont pas classés à ce jour.

Les bases de données relatives aux indicateurs mondiaux et les métadonnées disponibles sont accessibles ici :

- Métadonnées (<http://unstats.un.org/sdgs/metadata/>)
- Base de données relatives aux ODD (<http://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/>)

Les données nationales peuvent être transmises au niveau mondial par un Institut national de statistiques ou par les ministères sectoriels, selon que le système de statistiques national est centralisé ou décentralisé. Les organismes nationaux peuvent envoyer directement leurs données à l'instance spécialisée pertinente (le

¹⁸ <http://unstats.un.org/sdgs/files/meetings/iaeg-sdgs-meeting-04/Tier%20Classification%20of%20SDG%20Indicators%20Updated%2023-09-16.pdf> et

<http://www.iisd.ca/download/pdf/sd/enbplus208num18e.pdf>

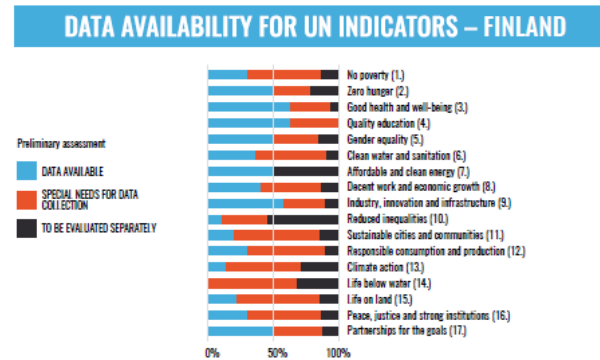
dépositaire de chaque indicateur du cadre mondial) ou à un mécanisme régional, qui les transmettra à l'instance appropriée.

Il incombe aux instances spécialisées de fournir des données nationales comparables à l'échelle internationale pour chaque indicateur (par exemple, elles sont supposées produire des estimations lorsque les données nationales font défaut). En outre, elles favorisent une plus vaste adoption et un respect plus rigoureux des normes internationales au niveau national, soutiennent le renforcement des capacités statistiques nationales et œuvrent à l'amélioration des mécanismes de reporting.

Les pays sont encouragés à élaborer des plateformes de données nationales en tant que dépôts centraux pour les données relatives aux ODD. Les instances pertinentes seront ainsi en mesure de récupérer les données directement sur la plateforme et de réduire ainsi la charge de la production de rapports pour les pays. De plus, les plateformes de données permettent au grand public d'accéder aux statistiques et aux indicateurs. Par exemple, les Philippines prévoient de mettre en place une plateforme en ligne pour l'accès aux indicateurs relatifs aux ODD (SDG Watch) (UNDESA, 2017).

Figure 15. Disponibilité des données à l'échelle nationale pour le cadre mondial d'indicateurs en Finlande

Selon l'évaluation préliminaire d'un expert, réalisée dans le cadre de l'analyse des lacunes relatives à l'état de préparation de la Finlande à mettre en œuvre le Programme à l'horizon 2030, les données de base peuvent être facilement obtenues au sein du pays pour 42 % des indicateurs relatifs aux ODD, tandis que 43 % des indicateurs requièrent un processus de collecte de données distinct. L'analyse de la disponibilité des données relatives aux indicateurs restants est toujours en cours.



Source : Rapport de l'ENV 2016 de la Finlande (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10611Finland_VNR.pdf).

Autres indicateurs

Tout comme pour le processus visant à harmoniser les plans et les stratégies de développement nationaux avec le Programme à l'horizon 2030, les pays doivent identifier des solutions de suivi qui correspondent à leurs réalités nationales et ne surchargent pas leurs systèmes statistiques.

Aux côtés des indicateurs internationaux, les pays développent ou adaptent des indicateurs nationaux. Dans certains cas, le développement d'indicateurs nationaux s'est nourri de l'implication de plusieurs parties prenantes (UNDESA, 2017). Par exemple, la Commission de Haut niveau pour la mise en œuvre efficace du Programme à l'horizon 2030 et des ODD (constituée en février 2015) englobe un groupe de travail sur les indicateurs qui rassemble de multiples parties prenantes (Ibid.).

Le cadre global des indicateurs relatifs aux ODD englobera probablement cinq niveaux d'indicateurs, en ce compris le cadre mondial d'indicateurs. Ces niveaux sont présentés succinctement dans le Tableau 2 ci-dessous (sur la base des données de l'UNITAR, 2016).

Amélioration des données et des autres sources d'informations

Il est impératif de résoudre plusieurs problèmes afin de garantir la disponibilité de données ventilées fiables, de haute qualité, qui permettront d'étayer le suivi de la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.

- **Insuffisance des données :** D'importantes lacunes subsistent en termes de disponibilité des données. Les données liées au suivi de nombreux ODD font actuellement défaut, notamment au niveau mondial. Du fait de la portée du nouveau Programme, de nombreux pays en développement ne disposent pas des données de référence liées à la plupart des indicateurs d'ODD (UNITAR, 2016). L'amélioration de la portée, de la conception et de la fréquence des enquêtes auprès des ménages, ainsi que le perfectionnement et l'utilisation des données administratives sont des domaines dans lesquels des progrès doivent être accomplis (Ibid.).
- **Adaptation des indicateurs aux contextes national et local :** De nombreux pays conçoivent des indicateurs sur la base de leurs priorités nationales et, parfois, en fonction d'indicateurs mondiaux « nationalisés » (par exemple, l'Estonie, le Monténégro, le Sri Lanka, le Vietnam) (DPADM, 2016c). Les Instituts nationaux de statistiques jouent un rôle central dans les processus nationaux de suivi et d'examen, y compris dans l'élaboration des indicateurs nationaux.

Encadré 12 Capacités statistiques

L'insuffisance des capacités statistiques représente l'un des principaux défis associés au suivi du Programme à l'horizon 2030 et des ODD. Les capacités statistiques désignent la capacité d'une nation à collecter, analyser et diffuser des données de haute qualité au sujet de sa population et de son économie.

La Banque mondiale maintient une **Base de données relatives aux capacités statistiques**, qui fournit des informations relatives aux systèmes de statistiques des pays en développement. Parallèlement à l'**Indicateur de capacités statistiques** (une note combinée évaluant la capacité du système de statistiques d'un pays en fonction d'un cadre de diagnostic qui examine les domaines suivants : méthodologie, sources de données, fréquence et ponctualité), la base de données facilite l'évaluation des capacités statistiques d'un pays. Cette base de données est disponible à l'adresse <http://datatopics.worldbank.org/statisticalcapacity/Home.aspx>

- **Ventilation des données :** Ce sont précisément les personnes que les ODD visent à ne pas laisser de côté qui demeurent souvent invisibles du fait de l'absence de données ou de leur sous-représentation. Il est important d'investir dans la collecte régulière et systématique de données ventilées (en fonction du sexe, de l'âge et d'autres caractéristiques socioéconomiques marquantes, en ce compris le revenu/la richesse, l'emplacement géographique, la classe sociale, l'appartenance ethnique et autres caractéristiques pertinentes) conformément à la cible d'ODD 17.18.

- **Normalisation et comparabilité :** Les données nationales doivent être comparables et normalisées pour pouvoir être intégrées au processus de suivi mondial. Cela implique de mettre en œuvre des mécanismes de production de rapports bien établis entre les pays et le système de statistiques international, et de veiller à une plus vaste adoption à l'échelle nationale des normes approuvées au niveau international (UNITAR 2016).
- **Nouvelles sources de données :** Les Instituts de statistiques nationaux sont les principaux fournisseurs de données pour le suivi des ODD, mais ils peuvent également exploiter de nouvelles opportunités afin de compléter les sources de données traditionnelles à l'aide de données de grands volumes, de données issues d'autres institutions gouvernementales, de la société civile et du secteur privé (UNITAR, 2016).

Encadré 13 Surmonter les difficultés au moyen des efforts régionaux

La Feuille de route du Pacifique pour les ODD est une initiative régionale visant à préciser les étapes à suivre pour définir des priorités et des indicateurs à l'échelle régionale. Elle s'appuie sur l'expérience acquise avec les OMD, où le suivi réalisé à l'échelle régionale a permis de surmonter certains obstacles entravant le suivi des progrès accomplis individuellement par les pays dans le Pacifique.

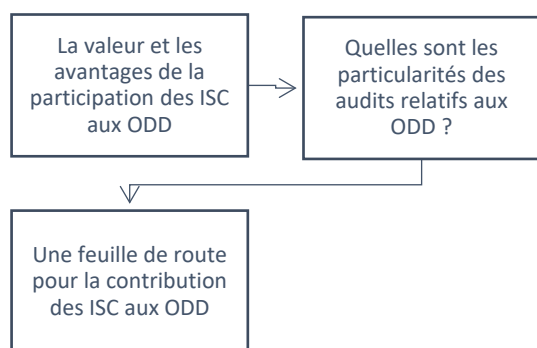
Source : Synthèse des ENV de 2016 (UNDESA, 2017)

Tableau 2. Le cadre d'indicateurs pour les ODD à différents niveaux

Niveau	Élaboré par	Objet/Portée	Incluront
Cadre mondial d'indicateurs	IAEG	Conçus pour suivre les progrès accomplis au niveau mondial. Utilisés aux fins de l'élaboration du rapport annuel de suivi de mise en œuvre des ODD. La plupart de ces indicateurs doivent être intégrés aux cadres d'indicateurs nationaux afin de renforcer la comparabilité des données. Pour certains d'entre eux, toutefois, il est difficile de suivre les progrès accomplis au niveau national (par exemple, les indicateurs liés aux océans).	<ul style="list-style-type: none"> - Constituent la base de tous les autres indicateurs - Incluent des éléments de ventilation - Axés sur les groupes spéciaux - Traitent des questions liées aux inégalités
Indicateurs thématiques	Organisations internationales et experts	Les indicateurs thématiques font l'objet d'un suivi dans le monde entier. Ils englobent souvent des données et des éléments de mesure qui constituent des compléments utiles pour les indicateurs officiels.	<ul style="list-style-type: none"> - Des indicateurs supplémentaires et, dans certains cas, différents pour chaque élément couvert par les indicateurs mondiaux - Des indicateurs uniquement pertinents au niveau national
Indicateurs régionaux	Niveau régional	Peuvent refléter des spécificités régionales, soutenir le partage des acquis et promouvoir une responsabilité commune vis-à-vis des difficultés et des ressources régionales.	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des indicateurs mondiaux - Des indicateurs supplémentaires
Indicateurs nationaux	Chaque pays	Au cœur du suivi des ODD. Ils se fonderont sur le cadre mondial, devront s'aligner sur les normes internationales et refléteront les spécificités nationales.	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des indicateurs mondiaux - Des indicateurs supplémentaires et, dans certains cas, différents de ceux définis au niveau mondial (y compris certains des indicateurs thématiques)
Indicateurs infranationaux	Niveau infranational	Peuvent refléter les spécificités du niveau local et s'appuyer sur des sources de données novatrices. Un niveau critique où s'opère normalement la majeure partie des activités de mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs nationaux - Indicateurs supplémentaires utilisant des sources de données novatrices

Partie 2 – Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et les ODD

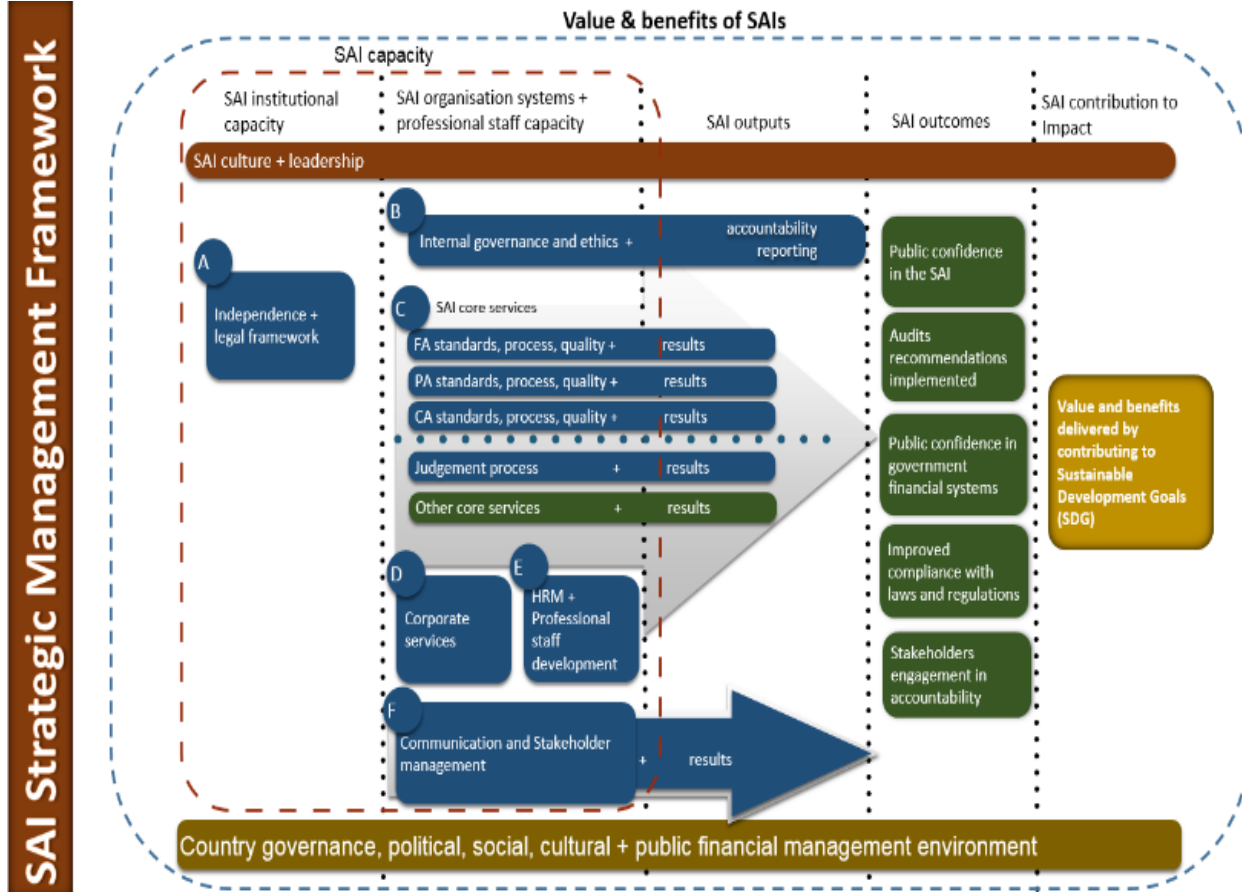
Suite à la description du Programme à l’horizon 2030 proposée en Partie 1, cette deuxième partie aborde la relation entre les ISC et les ODD. La question « Comment les ISC peuvent-elles contribuer aux ODD? » constitue le principal thème abordé par cette partie au travers des sections suivantes.



La valeur et les avantages de la participation des ISC aux ODD

La question « Quel est le rôle d’une ISC ? » trouve principalement une réponse dans l’expression de la norme ISSAI 12, selon laquelle – Les ISC ont pour mission d’apporter une valeur et des avantages aux citoyens de leur pays. Lorsque nous examinons le Programme à l’horizon 2030, nous y découvrons une vision attrayante et globale d’un monde où la vie est plus satisfaisante pour chaque citoyen. Chaque pays s’est engagé en faveur de la réalisation de ces objectifs qui sont par nature intégrés, universels et indivisibles. Considérés dans leur ensemble, ils couvrent pratiquement l’intégralité de l’univers d’audit d’une ISC. Ainsi, la participation des ISC aux ODD et leur mission d’offrir une valeur et des avantages aux citoyens ne s’inscrivent pas nécessairement dans deux processus différents. Le cadre de gestion stratégique de l’IDI fait ressortir ce lien (figure 16). Il illustre en quoi la contribution d’une ISC à l’impact implique également sa contribution aux ODD.

Figure 16 – Cadre de gestion stratégique de l'ISC



Il souligne par ailleurs la manière dont les résultats de l'ISC—qui n'impliquent pas uniquement les résultats de l'audit de la performance, de l'audit de conformité et de l'audit financier, mais se rapportent également à la transparence, à la responsabilité et à la crédibilité de l'ISC—se traduisent par une contribution de l'ISC à la valeur et aux avantages.

Le diagramme ci-dessous illustre en outre la nécessité pour une ISC de produire des résultats de qualité en ce qui a trait à l'élaboration de rapports relatifs à sa propre performance—de rapports relatifs à ses travaux d'audit dans le but de faciliter l'obtention des résultats. Il convient de noter que l'ISC exerce

également un contrôle sur ses propres travaux dans les trois volets d'audit : les audits financiers, les audits de la performance et les audits de conformité. Cela implique par ailleurs que l'ISC contribue à la mise en œuvre des ODD au travers d'audits de haute qualité (conformes aux ISSAI) dans les trois volets d'audit. Par conséquent, tandis que les ODD peuvent fournir un objet, ou « sujet », aux travaux d'audit des ISC, les ISSAI exposent quant à elles la méthodologie et les normes selon lesquelles ces travaux doivent être conduits.

Afin d'offrir cette valeur, une ISC doit disposer des capacités requises, et, en particulier, d'un cadre

institutionnel robuste et approprié, de systèmes organisationnels, d'un personnel professionnel, de dirigeants efficaces et d'un environnement favorable.

Les Résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies A 66/209 (2011), A 69/228 (2014) et A 69/327 (2015) encouragent les États membres à veiller à promouvoir et à accroître l'efficacité, la responsabilité, l'efficience et la transparence de l'administration publique en renforçant les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). Les ISC ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des programmes visant à concrétiser les ODD. Comme indiqué ci-dessus, le premier Forum politique de Haut niveau (HLPF), articulé autour du thème « ne laisser personne de côté », a également souligné l'importance du rôle des ISC, dont le mandat couvre l'ensemble des institutions gouvernementales, à tous les niveaux.

À travers le prisme de la norme ISSAI 12— Les résultats

Les principes définis dans la norme ISSAI 12 s'articulent autour d'un plan d'action similaire au Programme à l'horizon 2030. La norme ISSAI 12 se fonde sur la perspective fondamentale selon laquelle les ISC doivent faire une différence dans la vie des citoyens et améliorer leurs moyens de subsistance.

La plupart des ISC opèrent selon différents mandats et modèles. Cependant, les objectifs et principes de la norme ISSAI 12 ont pour objet d'assurer que les ISC aillent de l'avant et d'habiliter l'ensemble des ISC à communiquer et à promouvoir la valeur et les avantages qu'elles peuvent apporter à l'avènement d'une administration publique efficace, responsable, rentable et transparente et à la concrétisation des objectifs et des priorités de développement nationaux et des ODD.

Le rôle des ISC dans la mise en œuvre des ODD est décrit par les trois objectifs de la norme ISSAI 12 et leurs principes sous-jacents. La Figure 17 offre un aperçu de la norme ISSAI 12.

Figure 17. Aperçu de la norme ISSAI 12



OBJECTIF N°1 : Renforcer la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité des organes gouvernementaux et du secteur public

Il s'agit d'un rôle fondamental pour l'ISC. Il est essentiel à la concrétisation des objectifs et priorités de développement nationaux et des ODD. Cela signifie que, pour réaliser les ODD, il est nécessaire de disposer de solides institutions, de règles et de politiques efficaces, de systèmes robustes et de processus bien établis afin d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les programmes entrepris et les résultats obtenus, et de publier les informations pertinentes.

Des institutions solides requièrent une structure de gouvernance assortie de ministères, de départements et d'agences établis qui disposent du mandat et des fonctions nécessaires pour assumer

des rôles fonctionnels et sectoriels au bénéfice des citoyens. Les règles et les politiques efficaces se rapportent aux législations sous-jacentes et aux politiques établies qui prescrivent les rôles et les fonctions des ministères, départements et agences et fournissent les orientations juridiques et politiques pertinentes. Un système robuste est nécessaire pour mettre en pratique les règles et les politiques à l'aide de rigoureux contrôles et de stratégies efficaces en matière de gestion des risques.

Il est important que les ministères, départements et agences chargés de la gestion des programmes visant à concrétiser les ODD agissent dans le meilleur intérêt des citoyens, en promouvant l'efficacité, la reddition de comptes, la rentabilité, la transparence et l'intégrité au sein de ces institutions. Les principes énoncés ci-après sont proposés par la norme ISSAI 12 sous l'objectif « Reddition des comptes, transparence et intégrité des organes gouvernementaux et du secteur public » :

- Garantir la protection de l'indépendance des ISC.
- Mener des contrôles pour garantir que les organes gouvernementaux et du secteur public soient tenus responsables pour leur intendance et leur utilisation des finances publiques.
- Permettre à ceux chargés de la gouvernance de l'administration publique d'accomplir leurs responsabilités en répondant aux conclusions et recommandations des contrôles et en prenant les mesures correctrices qui s'imposent.
- Rendre compte des résultats du contrôle et, de fait, habiliter le public à tenir les organes gouvernementaux et du secteur public responsables.

Il est important que les ISC s'efforcent de préserver leur indépendance. En effet, les ISC peuvent impliquer, ou participer à, des comités gouvernementaux, des forums ou des groupes de travail visant à préparer, coordonner, suivre et/ou

mettre en œuvre des programmes pour la réalisation des ODD. Toutefois, si une ISC identifie un domaine qui doit faire l'objet d'un rapport, elle doit pouvoir librement décider du contenu de ce rapport dans le but de garantir la responsabilité et la transparence du gouvernement eu égard aux ODD.

Les ISC doivent s'assurer que la conduite des audits relatifs aux programmes d'ODD relève de leur mandat de révision. Du fait de l'effort global que requière la réalisation des ODD et compte tenu du nombre important de parties prenantes impliquées, on s'attend à ce que les rapports d'audit correspondants suscitent un plus grand intérêt. Les ISC doivent présenter efficacement les résultats de leurs audits, ainsi que leurs rapports. Par conséquent, elles peuvent être amenées à instaurer des relations professionnelles avec ces parties prenantes clés ; à développer et à mettre en œuvre une stratégie de communication ; et à élaborer des directives applicables à la rédaction d'un rapport régional, tel que suggéré ci-dessus.

Le rapport d'audit ne constitue pas le point final du processus. Un mécanisme de suivi doit être mis en place, en particulier parce que les ODD représentent un objectif à long terme et parce que l'impact peut ne pas être ressenti avant plusieurs années. La nation devra assurer un suivi et produire des rapports eu égard à la mise en œuvre des ODD. Le rôle de l'ISC dans le suivi des recommandations d'audit contribuera à garantir la réalisation des ODD au moyen de la surveillance des actions entreprises par les instances responsables en réponse aux recommandations d'audit.

Il est souhaitable que les ISC élaborent une stratégie de communication afin de faciliter l'accès à leurs rapports d'audit sur les ODD à l'aide d'outils de communication multiples et appropriés, en particulier parce que les parties prenantes couvrent un vaste éventail diversifié d'acteurs, et parce que la

concrétisation de ces objectifs mondiaux suscite un intérêt mondial.

OBJECTIF N°2 : Garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens, du Parlement et des autres parties prenantes

Ce rôle peut s'illustrer au travers de la réalisation d'audits financier, de conformité et de la performance, et de la publication des résultats d'audit pertinents pour les citoyens et les parties prenantes.

Il est important que les ISC s'associent et participent aux activités visant à aider les ministères, les départements et les agences à améliorer leurs processus et leurs activités de suivi et de production de rapports eu égard aux ODD. À ces fins, les ISC peuvent formuler des recommandations d'audit pratiques et constructives et produire des rapports de nature transversale comportant des messages pertinents à l'intention du secteur public dans son ensemble, et des parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial.

Les principes énoncés ci-après sont proposés par la norme ISSAI 12 sous l'objectif « Garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens, du Parlement et des autres parties prenantes » :

- Savoir répondre aux environnements évolutifs et aux risques émergents ;
- Communiquer efficacement avec les parties prenantes ;
- Devenir une source crédible d'informations indépendantes et objectives et de lignes directrices à l'appui de la mise en œuvre d'un changement positif dans le secteur public.

Afin de garantir leur pertinence pour les citoyens et les parties prenantes, les ISC doivent notamment faire preuve de réactivité au sein d'environnements

changeants et face à de nouveaux risques, et connaître les ODD en comprenant la manière dont le pays les intègre au cadre de planification national, à la structure de gouvernance pertinente, aux programmes proposés et à toute affectation de ressources approuvée à cet égard. Afin de produire un impact et de s'acquitter de leur rôle fondamental, les ISC peuvent être amenées à envisager d'intégrer les ODD à leurs processus de planification stratégique et de planification d'audit annuel. Du fait de la nature des ODD, il peut également être nécessaire pour les ISC d'adopter une approche d'audit qui leur permet d'examiner les liens et les interdépendances entre les travaux réalisés par les différents organes et programmes gouvernementaux.

L'audit relatif aux ODD impliquerait également une plus vaste participation des parties prenantes au processus d'audit, ainsi que l'examen de nouvelles sources de données et d'éléments probants. Il est par ailleurs important que les ISC connaissent les données des médias et les informations présentées sur de multiples sites Web tels que Twitter, les flux RSS, Facebook, et d'autres sites consacrés aux ODD ou s'y rapportant.

Au-delà de la participation des parties prenantes nationales, les ISC pourraient également collaborer avec l'INTOSAI, les Nations Unies et d'autres organes régionaux, professionnels et multilatéraux œuvrant dans le domaine des ODD. Cela permettra non seulement d'accroître leur implication en termes d'audit relatif aux ODD, mais également de leur donner voix au chapitre dans le cadre de la contribution nationale, régionale et internationale aux ODD.

OBJECTIF N°3 : Se poser comme organisation-modèle en montrant l'exemple

Les principes de la norme ISSAI 12 ci-après sont proposés aux ISC afin de leur permettre de se poser

comme une organisation-modèle en montrant l'exemple :

- Garantir la bonne transparence et l'obligation de rendre des comptes des ISC ;
- Garantir la bonne gouvernance des ISC ;
- Se conformer au Code de déontologie des ISC ;
- Viser l'excellence du service et la qualité ;
- Renforcer les capacités en encourageant l'apprentissage mutuel et le partage des connaissances.

Les ISC doivent montrer l'exemple et s'acquitter de leur mandat en toute transparence et de façon responsable. Les activités des ISC doivent être gérées de façon économique, efficace et rentable, et conformément aux lois et réglementations applicables, ces questions devant être rendues publiques, comme il convient.

Par exemple, une ISC peut renforcer ses propres opérations et faire l'objet d'un examen indépendant de sorte à garantir qu'elle a mis en place des pratiques de gestion et de contrôle internes saines afin de mener ses audits liés aux ODD. Du fait de la multiplicité des parties prenantes impliquées dans les ODD, cette structure de bonne gouvernance leur offrirait l'assurance positive de la crédibilité de l'ISC et des mécanismes qu'elle emploie pour produire les résultats et les rapports d'audit.

Les auditeurs publics sont confrontés à de nombreux risques dans le cadre de la réalisation de leurs audits. En particulier, en ce qui concerne les ODD, de nombreuses agences et organisations seront impliquées dans la gestion de fonds. Par conséquent, il est important que les ISC veillent à ce que, dans le cadre de leurs audits des ODD, leur code de déontologie soit respecté et continuellement renforcé pour les auditeurs, et à ce qu'il soit intégré à la méthodologie d'audit.

Que l'audit porte sur les ODD ou sur toute autre question régionale ou mondiale, les ISC doivent constamment déployer des efforts en faveur de l'excellence du service et de la qualité. Ce principe peut se concrétiser en garantissant que tout le personnel d'une ISC est compétent, expérimenté et rompu à la question des ODD, et qu'il est en mesure de réaliser des audits selon les normes applicables.

Cela implique que les ISC mettent en place des mécanismes appropriés pour le perfectionnement professionnel de leur personnel et de leurs dirigeants. Ces opportunités s'offrent aux ISC au niveau local, au niveau régional, par l'intermédiaire des Régions de l'INTOSAI, et au niveau mondial, par l'intermédiaire des programmes de l'INTOSAI et de l'IDI. L'instauration proposée du cadre de compétences de l'INTOSAI et du programme de certification pilote pour les auditeurs constitue une étape majeure vers la professionnalisation du personnel.

Les ISC devront par ailleurs disposer de mécanismes d'assurance de la qualité indépendants pour leurs audits, afin de garantir la qualité des produits.

Par l'intermédiaire de leurs fonctions de supervision et de contrôle, les ISC joueront un rôle fondamental afin de garantir une gouvernance responsable et efficace pour le développement durable. Les ODD représentent un ensemble d'objectifs très complet. Les ISC ont déjà procédé à des audits portant sur de nombreux thèmes liés aux ODD. En revanche, pour auditer plus spécifiquement l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD et la mise en œuvre elle-même, il est nécessaire de tenir compte de l'existence de certaines différences entre l'audit portant sur l'exécution du Programme et l'audit portant sur les thèmes liés aux ODD. Comme le mentionne la Partie 1, les ODD sont assortis de principes relatifs à la mise en œuvre. Ces principes sont : l'appropriation nationale, la nature universelle et intégrée, les droits de l'homme, le caractère inclusif et participatif, et

l'engagement à ne laisser personne sur le côté. Il est nécessaire d'élaborer un modèle d'audit spécifique pour traiter les particularités et les complexités de l'audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD. Le modèle d'audit proposé dans le présent document sera expliqué dans la troisième partie.

Quelles sont les particularités des audits relatifs aux ODD ?

Dans la section ci-dessus, nous avons évoqué les raisons pour lesquelles les ISC doivent contribuer aux ODD. La prochaine question que nous devons examiner est : « Les audits relatifs aux ODD sont-ils similaires aux autres audits ou requièrent-ils une approche différente ? ». Alors que nous tentons de répondre à cette question, nous souhaitons attirer votre attention sur les principes régissant la mise en œuvre des ODD, tels que mentionnés ci-dessus. Ils impliquent que, lorsqu'une ISC conduit en premier lieu un audit relatif à l'état de préparation, puis un audit relatif à la mise en œuvre des ODD, elle doit examiner la mesure dans laquelle ces principes ont été appliqués. Nous nous sommes efforcés de répertorier ci-après certaines des implications que cela peut avoir pour les ISC.

Une vaste participation des parties prenantes au processus d'audit – Dans le cadre de leur examen portant sur le caractère inclusif et participatif du programme et sur le principe visant à ne laisser personne sur le côté, les ISC seront peut-être amenées à sortir de leurs mécanismes traditionnels afin de collecter des éléments probants, et à consulter un plus vaste éventail de parties prenantes tout au long du processus d'audit.

Se concentrer sur l'inclusion – Les ISC devront également étendre les questions traditionnelles relatives à l'efficacité pour interroger au sujet de

l'égalité et de l'équité et des moyens qui ont été employés pour y parvenir.

Examiner les interdépendances – Les ODD se caractérisent également par leur nature intégrée et par le fait qu'ils concilient les trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale). Cela implique que tout audit portant sur la mise en œuvre d'un objectif ou d'une cible spécifique d'un ODD devra également examiner les interconnexions avec d'autres objectifs et cibles. L'examen de ces interconnexions dans le but de commenter le résultat final exigera une approche qui permet à l'ISC d'examiner des questions interconnectées, en éliminant les cloisonnements, au lieu d'analyser de façon isolée des programmes, des projets et des entités individuels. L'approche pangouvernementale décrite dans la prochaine section des présentes directives pourrait, par exemple, être utilisée efficacement par les ISC dans le cadre de l'audit des ODD.

Audit des informations relatives à la performance – Les ODD constituent un cadre de résultats. Dès lors, la définition d'un système d'indicateurs de la performance, la collecte de données relatives aux indicateurs et la production de rapports relatifs à ces données revêtent une importance particulière pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030. Dans le cadre du contrôle de la mise en œuvre des ODD, l'ISC devra analyser les informations relatives à la performance et développer des capacités et des approches permettant de vérifier ces informations ainsi que les systèmes employés pour l'évaluation de la performance.

Une feuille de route pour la contribution des ISC aux ODD

Une ISC est liée à plusieurs parties prenantes qui nourrissent différentes attentes en ce qui concerne sa contribution aux ODD.

Le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022 intègre les ODD en tant que priorité transversale. La priorité transversale n°2 prévoit de « contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière d'efforts de développement durable ». Le Plan stratégique identifie quatre vastes approches au travers desquelles les ISC peuvent espérer apporter une précieuse contribution aux niveaux national, régional et mondial vers la concrétisation des ODD. Ces approches sont les suivantes :

1. Évaluer l'état de préparation des systèmes nationaux pour produire des rapports d'avancement relatifs à la réalisation des ODD et, par la suite, contrôler leur fonctionnement ainsi que la fiabilité des données qu'ils génèrent.
2. Conduire des audits de la performance visant à évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité de programmes gouvernementaux clés qui contribuent à des aspects spécifiques des ODD.
3. Évaluer et soutenir la mise en œuvre de l'ODD 16, qui se rapporte notamment aux institutions transparentes, efficaces et responsables.
4. Être des modèles en matière de transparence et de reddition de comptes dans le cadre de leurs propres activités, en ce compris l'audit et la production de rapports.

Afin de prendre en considération les différentes attentes, de garantir l'appropriation des activités par l'ISC et de définir des objectifs réalistes, nous recommandons que chaque ISC examine les

questions suivantes lors de la conception de sa propre feuille de route pour sa contribution aux ODD.

Une ISC peut se poser ces questions dans le cadre de son processus de gestion stratégique. Le cadre de gestion stratégique de l'IDI (Figure 16) peut constituer un outil précieux à cet égard.

Les présentes directives se rapportent à l'approche n° 1. Elles contribueront à fournir aux ISC une méthodologie applicable à l'audit portant sur l'état de préparation d'une nation à la mise en œuvre des ODD. Néanmoins, elles abordent également l'approche n° 2, puisqu'elle est liée à l'audit de la performance, et fournissent des exemples relatifs à l'ODD 16, qui relève quant à lui de l'approche n° 3.

1. Quel rôle l'ISC est-elle supposée jouer selon ses principales parties prenantes (nationales, régionales, internationales) ?
2. De quel type de mandat, d'environnement et de capacités l'ISC doit-elle disposer pour satisfaire à ces attentes ?
3. Quel rôle l'ISC peut-elle raisonnablement jouer, à la lumière de son mandat actuel, de son environnement et de ses capacités ?
4. Quel rôle l'ISC envisage-t-elle de jouer à plus long terme ?

En tant que première étape de sa feuille de route, nous recommandons à chaque ISC de réaliser un audit de l'état de préparation de son gouvernement à la mise en œuvre des ODD. Outre le fait qu'il offrira aux ISC un solide aperçu de l'état de préparation à la mise en œuvre du Programme complet, cet audit donnera également à chaque ISC voix au chapitre dans le cadre des discussions tenues au niveau national relativement à la mise en œuvre. Au travers de son audit, une ISC peut également contribuer aux efforts

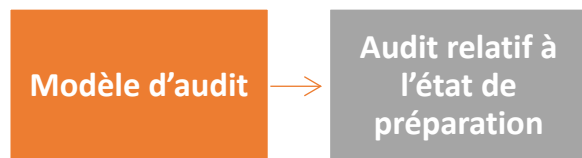
de mise en œuvre de sa nation en formulant des recommandations relatives à la préparation de ce processus, et en attirant l'attention sur certaines considérations importantes. La méthodologie à suivre pour ce type d'audit est décrite dans la prochaine partie du présent document.

PARTIE 3 – Audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD

Lorsque vous aborderez cette partie du document, vous aurez en principe déjà acquis une solide compréhension des ODD et des différents moyens par lesquels une ISC peut contribuer à leur réalisation. Comme mentionné dans la partie précédente, l'un des moyens permettant à une ISC de s'impliquer à ce stade consiste à examiner l'état de préparation de son pays à la mise en œuvre des ODD.

Cette partie offre des orientations quant à la manière de réaliser un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD. Elle décrit un modèle d'audit et le confronte à chaque étape d'un audit de la performance fondé sur les ISSAI.

Dans ce chapitre, vous trouverez également des exemples d'outils que vous pouvez employer pour mener à bien l'audit en question. Il est très important que vous gardiez à l'esprit le fait qu'il s'agit d'exemples génériques qui doivent être adaptés aux réalités de votre pays et de votre ISC.



Modèle d'audit

Une ISC peut examiner l'état de préparation de son pays en appliquant le modèle proposé. L'**objet** de cet audit est l'état de préparation à la mise en œuvre des

ODD. L'**approche** utilisée est une combinaison des approches axées sur la résolution des problèmes et sur le système, et sa **portée** couvre l'intégralité du Programme à l'horizon 2030.

Type d'audit : Audit de la performance

La première question qui doit être traitée dans le cadre du modèle d'audit est la méthodologie à suivre. Compte tenu des objectifs des trois différents types d'audit reconnus par l'INTOSAI—l'audit financier, de la performance et de conformité—Nous estimons que l'audit de la performance représente le contrôle le plus approprié pour l'examen en question. L'auditeur pourrait examiner l'économie, l'efficacité et l'efficacité des efforts entrepris par le gouvernement pour se préparer à la mise en œuvre des ODD.

Objet : État de préparation à la mise en œuvre des ODD

Dans ce cas, le sujet général de l'audit sera l'état de préparation. Les gouvernements se sont engagés en faveur des ODD en septembre 2015. Nous estimons donc qu'il est temps de se consacrer à l'état de préparation. Les questions qu'il convient de se poser peuvent par exemple inclure : Le pays a-t-il défini des objectifs réalistes ? Le pays dispose-t-il d'une source fiable d'informations de référence ? Toutefois, la majorité des questions d'audit, et des questions complémentaires, peuvent tout aussi bien être utilisées pour évaluer la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 à l'échelle nationale. Que ce soit au niveau national ou au sein d'une ISC, l'expérience et les enseignements s'acquièrent au cours du temps. Nous nous attendons donc à ce que les directives relatives à l'audit fassent l'objet de modifications et d'améliorations dans les années à venir.

Approche pangouvernementale

L'approche « pangouvernementale » est une vaste notion désignant un groupe de réponses face au problème de la fragmentation accrue du secteur public et des services publics et soulignant une volonté d'accroître l'intégration, la coordination et les capacités (Ling, 2002 *apud* The Centre for Effective Services, 2014).

De nombreux bénéfices ont été associés aux approches pangouvernementales employées pour traiter les questions de politique. Ces bénéfices sont généralement liés au fait qu'il s'agit d'approches (Ling, 2002 *apud* The Centre for Effective Services, 2014) :

Axées sur les résultats : L'approche pangouvernementale vise à permettre aux départements et agences du gouvernement de produire des résultats qui ne peuvent être obtenus au moyen de travaux isolés, et à optimiser ces résultats.

Décloisonnées : La mise en œuvre des politiques va régulièrement au-delà du mandat d'un seul ministère ou département ou d'une seule agence.

Habilitantes : L'adoption d'approches pangouvernementales pour la politique est réputée habiliter le gouvernement à relever des défis politiques complexes, à utiliser plus efficacement les connaissances et l'expertise au sein du gouvernement comme en dehors, et à intégrer les différents niveaux du gouvernement à l'appui d'une fourniture plus efficiente et efficace des services.

Contribuant à renforcer la prévention : Les approches pangouvernementales sont susceptibles de renforcer la priorité accordée à la prévention en abordant les problèmes d'un point de vue systémique, au fur et à mesure qu'ils se présentent et avant qu'ils ne s'installent.

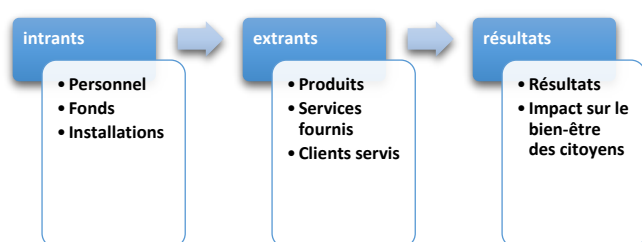
Les approches pangouvernementales requièrent une méthode de travail particulière, qui implique de se rassembler pour parvenir à une vision commune ; de gérer les limites ; de gérer les interdépendances ; de parvenir à une compréhension commune.

Comme nous l'avons vu dans la première partie des présentes directives, une mise en œuvre efficace du Programme à l'horizon 2030 requiert une approche pangouvernementale. Chaque ODD individuel implique les responsabilités de ministères individuels, de différents niveaux du gouvernement et même de différents secteurs. Pour en garantir l'efficacité, la mise en œuvre du Programme devra également s'effectuer de façon « décloisonnée ». Une approche pangouvernementale brise systématiquement les silos pour garantir que les efforts des ministères et des programmes gouvernementaux sont intégralement alignés et coordonnés afin d'apporter des réponses intégrées aux besoins et aux priorités du développement national. Une approche pangouvernementale tend vers une **unité d'action** entre tous les acteurs, niveaux et secteurs du gouvernement.

L'un des objectifs typiques de la gestion des programmes au sein du gouvernement et, par conséquent, des audits de la performance, peut être illustré au moyen d'un modèle logique. La Figure 18 présente la version la plus simplifiée d'un tel modèle, où les intrants organisationnels, tels que le budget et le personnel disponibles, produisent des extrants, tels que les services aux citoyens, dont on s'attend qu'ils produisent à leur tour de meilleurs résultats. Par exemple, un programme peut avoir pour objectif de réduire l'incidence d'une maladie au moyen d'efforts de vaccination. Dans un tel cas, les intrants incluent les ressources disponibles pour fournir les vaccins et les doses obtenues ; les extrants correspondraient au nombre de doses fournies aux citoyens ; et les résultats seraient une réduction de l'incidence de la

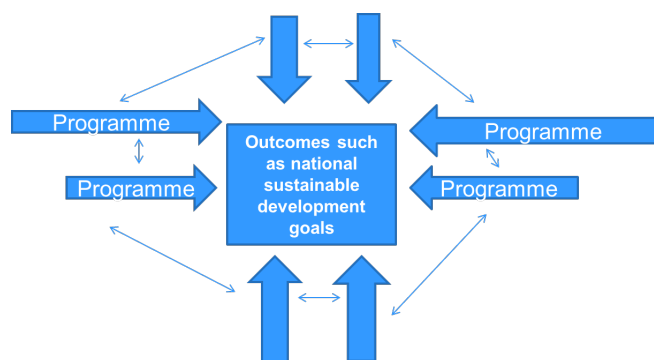
maladie. Nous rappelons qu'il s'agit là d'une version extrêmement simplifiée d'un moyen approprié et largement utilisé pour dépeindre un processus de gestion de programmes. Des audits de la performance peuvent être exécutés au regard de chaque étape du processus, ou chercher à l'examiner dans son intégralité. Ils peuvent également porter sur les liens entre les intrants, les extrants et les résultats.

Figure 18 – Modèle logique simplifié



L'adoption d'une approche pangouvernementale permet de tenir compte de la nature transversale du Programme à l'horizon 2030 et des efforts de développement durable nationaux associés. Elle vise à réorienter la performance du gouvernement vers les résultats qu'il cherche à atteindre, plutôt que sur le fonctionnement de tout programme ou de toute agence spécifique. La Figure 19 illustre une autre façon de concevoir la gestion du gouvernement—et, par conséquent, une autre façon de conduire des audits de la performance—compte tenu de la nature interconnectée et décloisonnée des questions auxquelles est confronté chacun de nos gouvernements nationaux.

Figure 19 – Modèle complexe



Si l'on revient sur l'exemple du programme de prévention des maladies mentionné ci-dessus, une approche pangouvernementale s'attarderait sans aucun doute sur la progression du programme de vaccination en tant qu'élément fondamental de l'effort national. Toutefois, les programmes sanitaires, les programmes d'éducation du public (visant à l'informer de l'importance de la vaccination), ainsi que le nombre des travailleurs de santé et leur formation, figurent parmi les efforts susceptibles de revêtir la même importance en termes de prévention. En réalité, selon la situation spécifique, l'un quelconque de ces facteurs, ou tout autre facteur, est susceptible de constituer l'élément le plus important en matière de prévention de la maladie. Une approche pangouvernementale adopte en tant qu'unité d'analyse de la gestion, de la performance, de la production de rapports et de l'évaluation—non pas le programme de vaccination en tant qu'effort unique et autonome, mais la prévention de la maladie dans son ensemble. Elle permet ainsi de cartographier les contributions associées de différents programmes et initiatives et soulève des questions quant au degré d'alignement et de coordination de ces efforts communs.

De même, dans le cadre de l'audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD, il est nécessaire de tenir compte des liens entre les arrangements institutionnels, les programmes, les initiatives et les principes de la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.

Tout comme elle exige que le gouvernement adopte différents modes de pensée et de gestion, l'approche pangouvernementale implique une démarche différente vis-à-vis des audits de la performance. À cet égard, les directives communes des Nations Unies applicables aux examens nationaux volontaires soumis au Forum politique de Haut niveau (HLPF) offrent une excellente base pour l'évaluation des progrès nationaux et, dans leur ensemble, aident les ISC à auditer l'approche pangouvernementale adoptée en matière de préparation.¹⁹

La Figure 20 illustre les principaux groupes des directives du HLPF. Si les questions d'audit se fondent sur ces groupes, il est possible de fonder l'audit sur le modèle complexe présenté à la Figure 20.

Figure 20 illustre – Groupes issus des directives du HLPF.

Chaque groupe peut se décomposer en questions d'audit telles que :

1. *Appropriation nationale*

- Quels efforts ont été mis en œuvre pour informer et impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la réalisation des ODD et des cibles y afférentes ?
- Quels efforts spécifiques ont été entrepris pour intégrer les ODD à la législation, aux politiques, aux plans et aux programmes du pays ?

2. *Cadre institutionnel*

- De quelle manière le pays a-t-il adapté son cadre institutionnel en vue de mettre en œuvre le Programme à l'horizon 2030 ?

- Une institution spécifique s'est-elle vue confier la responsabilité de la coordination et de l'intégration ?
- De quelle manière les responsabilités ont-elles été attribuées aux différents niveaux du gouvernement (national, infranational et local) afin de garantir la cohérence de la mise en œuvre et de l'examen du Programme à l'horizon 2030 ?

3. *Intégration et inclusion*

- De quelle manière les trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) sont-elles intégrées et dans quelle mesure la conception des politiques de développement durable permet-elle de refléter une telle intégration ?
- Quels sont les plans visant à intégrer les principes du Programme à l'horizon 2030, par exemple, « ne laisser personne sur le côté », dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable ?



19

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11819Voluntary_guidelines_VNRs.pdf

4. Moyens de mise en œuvre

- a. Quelles sont les ressources requises en termes de financement, de renforcement des capacités, de données et de statistiques, de partage des connaissances, de technologies et de partenariats pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 ?
- b. Quels sont les efforts entrepris pour mobiliser des moyens de mise en œuvre et quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre de ce processus ?

5. Niveaux de référence, suivi et production de rapports

- a. Des chiffres de référence sont-ils disponibles pour chacun des indicateurs des ODD ? Des cibles annuelles à atteindre au regard de chaque ODD ont-elles été définies ?
- b. Quelles sont les statistiques collectées auprès des systèmes de statistiques nationaux et de l'état civil ? Existe-t-il des lacunes majeures en termes de données officielles relatives aux indicateurs ?
- c. Les instituts de statistiques ont-ils la capacité de collecter et de diffuser des données complètes, crédibles, pertinentes, précises et ponctuelles ?
- d. Le registre de l'état civil et les instituts de statistiques démographiques du pays ont-ils la capacité de collecter et de diffuser des données complètes, crédibles, pertinentes, précises et actuelles ?

6. Enseignements tirés des OMD

- a. Quels enseignements le pays a-t-il tiré des éventuels examens portant sur ses efforts de développement durable (y compris ceux réalisés dans le cadre des OMD) ?

Les groupes présentés en Figure 20, ainsi que les questions répertoriées ci-dessus, peuvent être rassemblés en trois vastes objectifs d'audit :

1. Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il adapté le programme à l'horizon 2030 à son contexte national ?
2. Le gouvernement a-t-il identifié et sécurisé les ressources et les capacités (moyens de mise en œuvre) requis pour la mise en œuvre du programme à l'horizon 2030 ?
3. Le gouvernement a-t-il établi un mécanisme permettant de surveiller, de suivre et d'examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 et de produire les rapports pertinents ?

Les questions d'audit liées aux objectifs d'audit sont présentées au sein de la matrice de conception d'audit.

L'ensemble de questions présenté ci-dessus est illustratif. Chaque ISC doit adapter ces questions à l'audit relatif à l'état de préparation qu'elle prévoit de réaliser. Une ISC peut déterminer la portée de son audit en fonction de ses capacités et de son intérêt. Ces groupes de questions peuvent être examinés au regard de l'intégralité du Programme à l'horizon 2030, ou par rapport à des objectifs ou cibles spécifiques. Par exemple, si une ISC décide de concentrer son examen sur l'état de préparation à la mise en œuvre de l'Objectif 5, elle peut envisager la question : quels enseignements le pays a-t-il tirés de la mise en œuvre des OMD ? De quelles façons ces enseignements sont-ils pris en considération dans le cadre des efforts de préparation à la mise en œuvre de l'Objectif 5 ?

Tandis qu'une ISC peut axer ses travaux d'audit sur quelques objectifs et cibles, nous vous recommandons de réaliser un audit de l'état de préparation au regard de l'intégralité du Programme

à l'horizon 2030, en appliquant une approche pangouvernementale et en tenant compte des principes du Programme et des liens existants entre les différents objectifs.

Audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030

Cette section offre des orientations quant à l'utilisation du modèle d'audit décrit dans la section précédente dans le cadre d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 fondé sur les ISSAI. La Figure 21 illustre les principales étapes du processus d'audit.

Se préparer à la réalisation de l'audit

Avant de débiter le processus de réalisation de cet audit, il est important que chaque ISC garde les éléments suivants à l'esprit.

Une équipe compétente²⁰ – Dans le cadre de l'audit relatif à l'état de préparation, l'équipe doit disposer d'une solide maîtrise des ODD et de l'approche pangouvernementale, et être dotée des compétences spécifiques et générales requises pour se conformer aux normes applicables en matière d'audit de la performance. L'audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD peut exiger l'emploi de techniques, de méthodes et de compétences spécialisées, relevant de disciplines qui ne sont pas nécessairement disponibles au sein de l'ISC.

La participation des parties prenantes représente également un aspect clé de cet audit. L'équipe d'audit doit posséder des compétences dans ce domaine, ou s'assurer qu'une personne disposant des compétences requises (par exemple, une personne

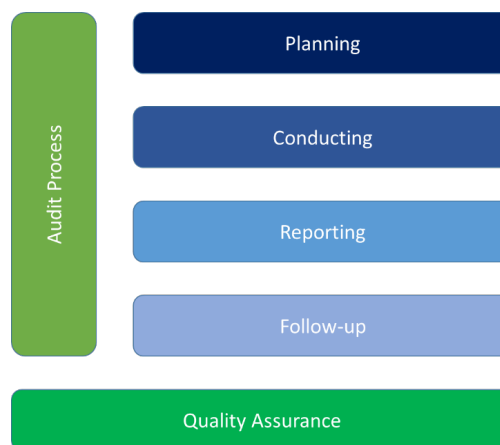
appartenant au service de communication de l'ISC) est disponible pour l'aider.

Un audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD implique le regroupement et l'analyse de données provenant de différentes sources, par exemple divers pouvoirs de l'État, et de parties prenantes de la société civile, d'acteurs du secteur privé et d'autres partenaires. Traduire ces données en informations utiles pour l'audit peut exiger une maîtrise de différents types de techniques de collecte et d'analyse des données. Dès lors, si cette compétence n'est pas disponible au sein de l'équipe d'audit, des experts externes pourront être recrutés.

Méthodologie – Les ISC devraient disposer d'une méthodologie d'audit de la performance assez bien définie et alignée sur les ISSAI.

Communication avec les parties prenantes et implication des parties prenantes²¹ – Le Programme à l'horizon 2030 exige une approche multipartite. L'audit relatif à l'état de préparation exigerait par ailleurs que les auditeurs communiquent de façon suivie avec les parties prenantes et qu'ils les impliquent tout au long du processus d'audit. La richesse de l'audit sera à la mesure de la diversité des parties prenantes impliquées. Par exemple, l'ISC peut impliquer des citoyens, des organisations de la société civile, les Nations Unies, le secteur privé et les ministères concernés dans le cadre de la planification et de la réalisation de l'audit.

Figure 21 – Processus d'audit



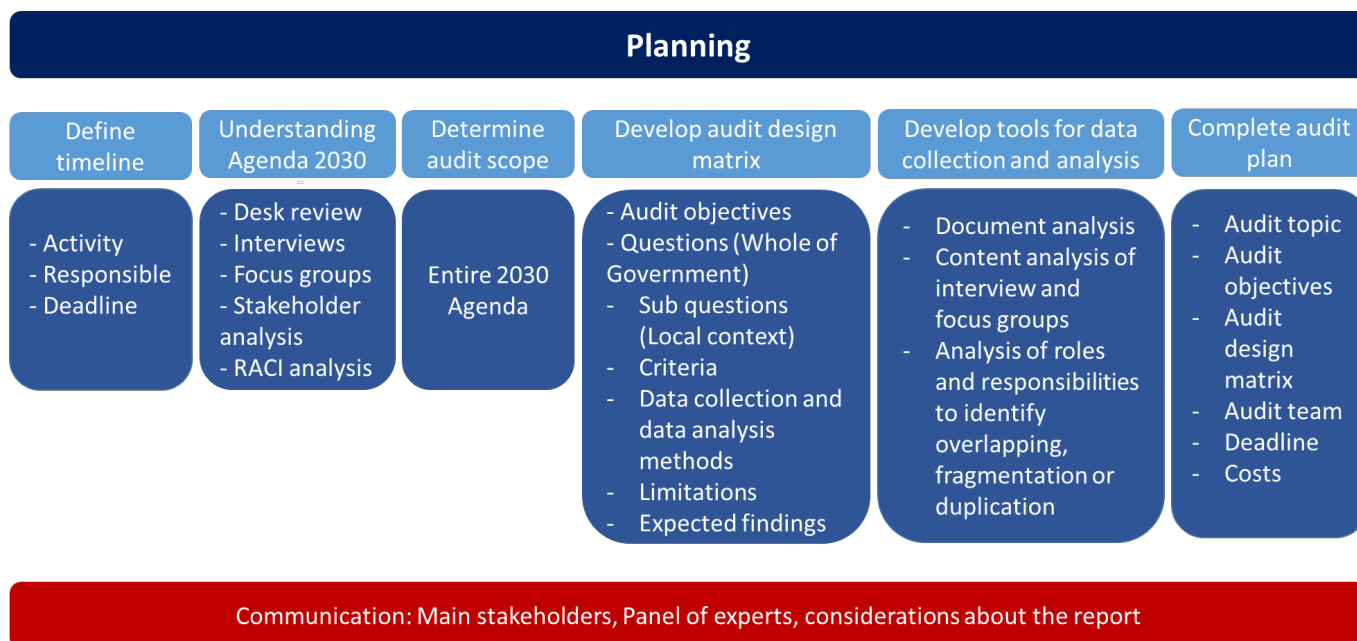
²⁰ ISSAI 3000/63.

²¹ ISSAI 3000/54, 59

Planifier un audit relatif à l'état de préparation

La Figure 22 illustre les principales étapes de la phase de planification d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.

Figure 22 – Phase de planification



En réalité, les différentes phases d'un audit de la performance ne constituent pas des activités autonomes. Il existe des chevauchements entre les activités de planification, d'exécution et de production des rapports. C'est notamment le cas pour la phase de production des rapports, puisque l'équipe d'audit peut (et devrait) commencer à rédiger le rapport préliminaire, sur la base des informations déjà en sa possession, dès le début de la phase de planification.

Tout au long du processus d'audit, les documents de travail doivent être documentés, organisés et enregistrés dans des dossiers.

En outre, tout au long du processus d'audit, l'équipe d'audit doit garder à l'esprit la nécessité de rester en relation permanente avec l'entité visée par l'audit, les dirigeants de l'ISC et les autres parties prenantes pertinentes.

Les activités présentées dans le Tableau 3 seront probablement nécessaires dans le cadre d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD. L'équipe d'audit peut inclure des activités supplémentaires, en détailler certaines et en supprimer d'autres, selon ses besoins.

Définir le calendrier de réalisation²²

L'une des premières activités d'un audit consiste à définir un calendrier de réalisation en associant aux activités de contrôle des dates et des responsabilités.

Comprendre le Programme à l'horizon 2030²³

L'équipe d'audit doit alors passer à l'étape suivante : comprendre le thème de l'audit. Le thème (ou l'objet) de cet audit est le Programme à l'horizon 2030. À ce stade, l'auditeur peut :

- a. Effectuer des recherches sur le site Internet des Nations Unies et sur d'autres sites officiels traitant des ODD afin de connaître et de comprendre les différents aspects du Programme à l'horizon 2030 <https://sustainabledevelopment.un.org/>. Les Nations Unies proposent par ailleurs en téléchargement une application nommée « SDGs for Action », adaptée aux téléphones portables.
- b. Lire les rapports relatifs aux Examens nationaux volontaires, disponibles à l'adresse https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11819Voluntary_guidelines_VNRs.pdf.
- c. Parcourir les sites Internet du gouvernement afin d'identifier les organes responsables des ODD au sein du pays, ainsi que les organes impliqués dans la préparation à la mise en œuvre des ODD.
- d. Identifier les parties prenantes clés et leur communiquer les informations pertinentes au sujet des ODD au sein du pays. Diverses parties prenantes peuvent être impliquées, notamment des associations professionnelles, des organisations de la société civile, des organisations régionales et le secteur privé. La cartographie des parties prenantes est une

première étape qui apporte certaines informations fondamentales que l'équipe d'audit peut exploiter dans le cadre des différentes phases du processus d'audit. Par exemple, elle contribue à l'identification d'éventuels candidats pour les entretiens, des destinataires des questionnaires, ou des participants de groupes de discussion et de groupes de soutien œuvrant en faveur des changements proposés par l'audit. D'autres outils peuvent être utilisés pour produire une représentation visuelle des parties prenantes (par exemple, GroupMap). La cartographie (ou l'analyse) des parties prenantes peut par ailleurs fournir à l'équipe d'audit des informations pertinentes en ce qui concerne la manière dont il convient de communiquer avec chaque partie prenante, les moyens permettant de l'impliquer à différents stades du processus d'audit, ainsi que les publics pertinents potentiels qui doivent être ciblés au travers des efforts de communication de l'ISC. Une colonne supplémentaire pourrait être ajoutée à la matrice afin d'illustrer la manière dont il convient

²² ISSAI 3000/96.

²³ ISSAI 3000/99

d'impliquer chaque partie prenante et le type de contribution que chacune peut apporter à l'ISC.

Documentation

L'annexe 3 présente un exemple de cartographie des parties prenantes. Lorsque vous l'utilisez dans le cadre de votre audit, vous devez l'adapter aux réalités de votre pays.

Au terme de ce processus d'identification, l'équipe d'audit peut également procéder à l'analyse des principales parties prenantes afin de les classer en fonction de différents critères, notamment leur degré d'intérêt et d'influence. Cela contribue à établir des priorités et à identifier les principaux acteurs liés aux efforts nationaux visant à préparer la mise en œuvre des ODD. L'annexe 2 propose un exemple de matrice de hiérarchisation.

- e. Cartographier les activités entreprises par le gouvernement en matière de préparation ainsi que les relations entre les différentes organisations impliquées dans ces activités ;
- f. Identifier et cartographier les rôles et responsabilités des organes impliqués dans la préparation à la mise en œuvre des ODD ;
- g. Mener des entretiens avec les responsables gouvernementaux impliqués dans la préparation et la mise en œuvre des ODD ;
- h. Mener des entretiens avec d'autres parties prenantes (représentants des Nations Unies et de

Documentation

Les résultats des entretiens et des groupes de discussion, en ce compris les questions posées et les réponses apportées, doivent être consignés sous forme de documents de travail.

la société civile, universitaires, par exemple), afin de recueillir des informations au sujet du thème de l'audit ;

- i. Organiser des groupes de discussion avec les principales parties prenantes afin de contribuer à la définition des objectifs et des questions de l'audit. L'équipe d'audit doit consigner l'ensemble des recherches effectuées dans le cadre de cette étape. Ces informations devraient être mises à profit lors des étapes de planification

Documentation

L'annexe 4 offre des exemples de documents, d'informations et de données qui peuvent être collectés et examinés afin de comprendre le Programme à l'horizon 2030. Lorsque vous l'utilisez dans le cadre de votre audit, veillez à l'adapter à la situation de votre pays et de votre ISC.

de l'audit.

Dans le contexte d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation, il est important d'acquérir une solide compréhension du Programme à l'horizon 2030, du thème de l'audit (état de préparation à la mise en œuvre des ODD) et des arrangements gouvernementaux existants. La maîtrise du contexte global acquise à cette étape peut contribuer à l'identification de problèmes majeurs liés à l'audit (risques, points critiques, aspects liés à la gouvernance) et à l'exécution des missions d'audit confiées à l'ISC.

Définir la portée de l'audit²⁴

Après avoir compris le Programme à l'horizon 2030, l'équipe d'audit doit définir les objectifs et la portée de son audit.

La portée de l'audit définit les limites de l'examen. Comme évoqué précédemment, dans la section consacrée à l'approche pangouvernementale, cet audit examinera l'intégralité du Programme à l'horizon 2030 sous l'angle des différents éléments constitutifs de l'ensemble du gouvernement. L'équipe d'audit peut décider de limiter cet examen au niveau national, ou d'analyser également les niveaux infranationaux. L'encadré ci-après présente un exemple de portée pour l'audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD.

Exemple de portée de l'audit

L'audit de la performance évaluera les actions entreprises par le gouvernement depuis septembre 2015 eu égard à la préparation à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030. Il consistera à examiner les actions entreprises au niveau national, à deux niveaux infranationaux et au niveau de leurs municipalités. L'audit ne couvre pas l'analyse de la mise en œuvre des ODD au sein du pays.

Élaborer la matrice de conception d'audit²⁵

Une fois la portée de l'audit définie, la prochaine étape consiste à déterminer les éléments de la matrice de conception applicable à l'audit relatif à l'état de préparation.

Objectifs d'audit²⁶

À ce stade, l'auditeur doit examiner les questions suivantes afin de définir l'objectif de l'audit :

- Quel est le but d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation ?
- Que voulons-nous obtenir au terme de cet audit de la performance ?
- Quels éléments liés aux risques, aux faiblesses et à la bonne gouvernance peut-on examiner dans le cadre d'un audit relatif à l'état de préparation du gouvernement à la mise en œuvre des ODD ?
- Selon quel degré d'approfondissement le thème d'audit doit-il être examiné ?

En ce qui concerne l'audit relatif à l'état de préparation, les objectifs proposés sont établis sur la base des six groupes présentés à la Figure 20.

Questions de l'audit²⁷

Cet audit pourrait comporter trois **objectifs d'audit**, ainsi que les **questions d'audit** qui en découlent, comme suit :

- 1) Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il adapté le programme à l'horizon 2030 à son contexte national ?
 - 1.1. Le gouvernement a-t-il mis en place des processus et des arrangements institutionnels afin d'intégrer le Programme à l'horizon 2030 à la législation, à la politique, aux plans, au budget et aux programmes du pays, en ce compris son éventuelle stratégie de développement durable ?
 - 1.2. Le gouvernement a-t-il informé et impliqué les citoyens et les parties prenantes dans le cadre des processus et de l'arrangement institutionnel visant à intégrer le Programme à l'horizon 2030, en ce compris les autorités nationales et locales, les organes législatifs, le public, la société civile et le secteur privé ?
 - 1.3. De quelle manière les responsabilités ont-elles été attribuées aux différents niveaux du

²⁴ ISSAI 3000/30

²⁵ ISSAI 3200/51-55

²⁶ ISSAI 3000/35-37

²⁷ ISSAI 300/25; ISSAI 3000/37

gouvernement (national, infranational et local) pour garantir une mise en œuvre cohérente du Programme à l'horizon 2030 ?

1.4. Le gouvernement a-t-il élaboré des politiques et des mécanismes institutionnels pour soutenir l'intégration des trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) et les principes du Programme à l'horizon 2030 (par exemple, « ne laisser personne sur le côté ») ?

2) Le gouvernement a-t-il identifié et sécurisé les ressources et les capacités (moyens de mise en œuvre) requis pour la mise en œuvre du programme à l'horizon 2030 ?

2.1 L'instance responsable a-t-elle identifié les ressources (y compris les ressources financières, les capacités humaines, les TIC, les données et les statistiques) nécessaires pour mettre en œuvre ses priorités, suivre les progrès accomplis et produire les rapports correspondants au regard du Programme à l'horizon 2030 ?

i. Les besoins en ressources et capacités ont-ils été validés ?

ii. L'instance responsable a-t-elle suivi un processus inclusif pour l'identification des ressources et des capacités ?

2.2 L'instance responsable a-t-elle identifié des opportunités de coopération et de partenariat pour l'obtention des ressources et des capacités requises aux fins de la réalisation de ses priorités au regard du Programme à l'horizon 2030 ?

2.3 Dans quelle mesure l'instance responsable a-t-elle sécurisé les ressources (y compris les ressources financières, les capacités humaines, les TIC, les données et les statistiques) et les capacités nécessaires pour mettre en œuvre ses priorités, suivre les progrès accomplis et produire les rapports correspondants au regard du Programme à l'horizon 2030 ?

i. L'instance responsable a-t-elle identifié des risques et des stratégies de limitation des risques dans le cadre de la sécurisation des ressources et des capacités ?

ii. L'instance responsable a-t-elle utilisé des méthodes novatrices pour sécuriser les ressources et les capacités requises ?

3) Le gouvernement a-t-il établi un mécanisme permettant de surveiller, de suivre et d'examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 et de produire les rapports pertinents ?

3.1 Le gouvernement a-t-il attribué des responsabilités pour surveiller, suivre et examiner les progrès accomplis au regard de la mise en œuvre du Programme ?

3.2 Le gouvernement a-t-il identifié des indicateurs de performance et des niveaux de référence et défini des étapes jalons pour le suivi et la production de rapports relatifs à la mise en œuvre du Programme ?

3.3 Le gouvernement a-t-il mis en place des processus visant à garantir la qualité et la disponibilité des données nécessaires, selon le niveau de ventilation requis ?

3.4 Des mécanismes de surveillance, de suivi et de production de rapports ont-ils été élaborés au travers d'un processus participatif ? Ces mécanismes permettront-ils de favoriser la participation des parties prenantes ?

Questions complémentaires

L'équipe d'audit peut également décomposer les questions d'audit en questions complémentaires, afin de traiter certains aspects pertinents pour son contexte national.

Par exemple, si l'équipe décide d'évaluer l'Objectif 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) plus en détails, les questions complémentaires de l'Objectif d'audit n° 1, Question 1.1, pourraient inclure :

- i. Quelle législation a été élaborée aux fins d'intégrer l'Objectif 5 aux politiques et plans nationaux ?
- ii. Quels arrangements institutionnels le gouvernement a-t-il instaurés afin d'intégrer l'Objectif 5 et les cibles y afférentes aux actions de l'ensemble du gouvernement ?
- iii. Une partie du budget national a-t-elle été spécifiquement allouée aux initiatives liées à l'Objectif 5 ?

Documentation

Le Tableau 7 présente un exemple de matrice de conception d'audit élaborée au regard d'une question d'audit. Une matrice doit être développée pour chaque question de l'audit et pour chaque question complémentaire. **Cet exemple est générique.** Votre matrice de conception d'audit doit être spécifiquement adaptée aux réalités de votre pays et de votre ISC. Par exemple, les colonnes « informations requises », « sources d'information » et « limitations » peuvent varier d'un pays à l'autre.

Critères d'audit²⁸

Les critères utilisés pour évaluer l'état de préparation du gouvernement pourraient être de nature plus générale, en fonction des bonnes pratiques locales ou internationales. L'approche pangouvernementale apporte quelques normes minimales qui s'appliquent à la stratégie, à la coordination, à la supervision et la transparence. Dans le cadre de cette approche, l'équipe d'audit identifiera les principales fonctions du gouvernement liées à la mise en œuvre des ODD, ainsi que les structures gouvernementales responsables de ces fonctions.

Cet audit ne met pas directement l'accent sur les résultats, mais plutôt sur les structures et les mécanismes gouvernementaux en place pour la mise

en œuvre du Programme à l'horizon 2030. Par conséquent, les critères d'audit seront plus pertinents pour concevoir un cadre théorique de préparation du gouvernement pour ces objectifs. Par exemple, ces critères pourraient inclure :

- L'institutionnalisation officielle de la vision à long terme du pays pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030, définie en conjonction avec différents organes gouvernementaux et d'autres parties prenantes ;
- L'existence de structures et de mécanismes permettant de négocier avec les différentes parties prenantes ;
- Une définition claire et officielle des compétences des principales parties concernées par, et impliquées dans, la politique publique ;
- La coordination entre les parties responsables de la mise en œuvre des ODD ;
- La cohérence entre les politiques publiques, afin de veiller à l'alignement des actions et des objectifs spécifiques des interventions entreprises par différentes entités ;
- L'établissement d'un lien entre l'affectation des ressources et le plan stratégique national, garantissant la synchronisation et l'alignement du budget avec le plan annuel et les priorités du gouvernement ;
- La définition d'indicateurs de performance nationaux afin d'étayer la planification stratégique, la budgétisation, l'analyse des politiques, l'évaluation des programmes et le processus décisionnel ;
- La disponibilité de données fiables et pertinentes pour étayer les rapports de performance relatifs à la politique ;
- La disponibilité de niveaux de référence relatifs aux indicateurs des ODD.

Les documents de référence mentionnés en Partie 1 du présent document, ainsi que les Rapports relatifs aux examens nationaux volontaires, pourraient constituer une source de critères.

²⁸ ISSAI 3000/45

Méthodes de collecte et d'analyse des données

Dans le cadre de cet audit, l'étude documentaire, les entretiens et les groupes de discussions constitueront les principales méthodes employées pour la collecte des données. Par conséquent, l'analyse du contenu et l'analyse des causes profondes seront les méthodes appropriées pour analyser ces données.

Limitations

Dans le cadre de l'audit relatif à l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD, l'équipe d'audit est susceptible d'être confrontée à certaines limitations, dont notamment : l'indisponibilité des informations ; le stade initial des mesures entreprises par le gouvernement au regard des ODD ; la difficulté à identifier des outils appropriés pour auditer les questions complexes. L'équipe d'audit doit identifier ces limitations afin d'élaborer des stratégies permettant de les surmonter. Toutefois, si cela s'avère impossible, l'équipe doit revoir les questions de l'audit et la méthodologie employée pour recueillir les éléments probants.

Conclusions attendues

À ce stade de l'audit, et compte tenu des informations et de la compréhension du Programme à l'horizon 2030 acquises par l'équipe d'audit, il est possible d'identifier certaines conclusions attendues au terme de ce processus. Par exemple, certaines des conclusions attendues pourraient souligner le fait que les attributions ne sont pas clairement définies au sein du gouvernement eu égard au Programme à l'horizon 2030 ; les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) du Programme à l'horizon 2030 ne sont pas prises en compte de façon intégrée dans le cadre des initiatives gouvernementales ; les organisations nationales de statistiques ne disposent pas des ressources nécessaires pour surveiller et suivre les indicateurs du Programme à l'horizon 2030.

Tableau 7 – Matrice de conception d’audit – Exemple applicable à une question de l’audit

Objectif d’audit n °1 : Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il adapté le programme à l’horizon 2030 à son contexte national ?						
Question de l’audit : Le gouvernement a-t-il mis en place des processus et des arrangements institutionnels afin d’intégrer le Programme à l’horizon 2030 à la législation, à la politique, aux plans, au budget et aux programmes du pays, en ce compris son éventuelle stratégie de développement durable ?						
Critères	Informations requises	Sources d’information	Procédures pour la collecte de données	Procédures pour l’analyse des données	Limitations	Ce que l’analyse nous permettra de déterminer
<p>Le pays doit réviser ses stratégies, politiques et plans existants et identifier des domaines nécessitant des modifications</p> <p>Le pays doit comparer les objectifs et cibles nationaux existants aux ODD et cibles mondiaux et définir des cibles pertinentes au niveau national</p> <p>Le pays doit mettre en place un arrangement institutionnel afin</p>	<p>a) Les arrangements institutionnels mis en place par le gouvernement en vue d’intégrer le Programme à l’horizon 2030 aux actions de l’ensemble du gouvernement (approche pangouvernementale) et de garantir la coordination et l’intégration des actions</p> <p>b) Les attributions de la structure gouvernementale en charge de la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030 (le cas échéant) et des autres organes dotés de responsabilités relatives au Programme à l’horizon 2030</p> <p>c) Les structures établies par le gouvernement en vue d’intégrer les ODD aux</p>	<p>La législation liée aux ODD (a, b, c)</p> <p>Les plans et politiques du gouvernement (d, e, g)</p> <p>Les rapports et autres outils (par exemple, l’analyse des lacunes, la consultation multipartite, l’outil d’évaluation intégré) employés par le gouvernement (c, e)</p> <p>Les plans stratégiques nationaux et sectoriels (d, g)</p> <p>Le budget du gouvernement (f)</p> <p>Les rapports et les autres documents</p>	<p>Étude documentaire (a, b, c, d, e, f, g)</p> <p>Recherches sur les sites Internet officiels (a, b, c, d, f, g)</p> <p>Entretiens avec les dirigeants gouvernementaux (b, e, g, h)</p> <p>Groupes de discussion avec les experts et les représentants de la société civile (e, g, i)</p>	<p>Analyse des documents (a, b, c, d, e, f, g)</p> <p>Analyse du contenu des entretiens et des groupes de discussion (h, i)</p> <p>Comparaison entre la priorité établie au sein des plans nationaux et les objectifs et cibles des ODD (c, d, e)</p> <p>Comparaison entre les initiatives du gouvernement et les objectifs et cibles des ODD (a, b, c, d, e, f, g)</p> <p>Analyse RACI (responsable, Agent comptable, Consulté, Informé) afin de</p>	<p>La structure gouvernementale liée au Programme à l’horizon 2030 en est au stade initial de l’organisation (a, b, c, d, e, f, g)</p> <p>Le manque de clarté de la structure institutionnelle / le chevauchement des mandats (a, b, c, d, e, g)</p> <p>L’indisponibilité des informations requises (a, b, c, d, e, f, g)</p> <p>L’absence de législation et de documents relatifs aux arrangements</p>	<p>S’il existe au sein du gouvernement une structure chargée de diriger et de coordonner les efforts liés à la préparation de la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030 (a, f)</p> <p>La clarté avec laquelle ont été définies les attributions au sein du gouvernement au regard du Programme à l’horizon 2030 (a, b, c, e, h, i)</p> <p>S’il existe des cloisonnements, des chevauchements ou des duplications au niveau des attributions des agences/organes gouvernementaux se rapportant au Programme à l’horizon 2030 (a, b, c, d, e, g, h, i)</p>

<p>d'intégrer le Programme à l'horizon 2030 à ses actions</p> <p>Le pays doit intégrer les cibles au processus d'élaboration de ses politiques et de ses plans</p> <p>Le pays doit identifier des moyens de mise en œuvre pour concrétiser les cibles nationales</p> <p>Le pays doit aligner le budget et les cycles de planification nationaux sur le Programme à l'horizon 2030</p>	<p>ministères sectoriels et autres ministères</p> <p>d) Le contenu des politiques, plans et programmes liés au Programme à l'horizon 2030</p> <p>e) Les processus mis en place par le gouvernement en vue d'intégrer le Programme (par exemple : sont-ils inclusifs, participatifs, transparents ?)</p> <p>f) Les montants budgétaires se rapportant au Programme à l'horizon 2030</p> <p>g) Les mécanismes visant à permettre la coordination et la communication entre les différents organes gouvernementaux en charge du Programme à l'horizon 2030</p> <p>h) Le point de vue des dirigeants impliqués dans la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 en ce qui concerne les efforts visant à intégrer le Programme aux initiatives du pays</p> <p>i) Le point de vue des experts et des représentants de la société civile en ce qui concerne les efforts visant à intégrer le Programme aux initiatives du pays</p>	<p>produits par les donateurs et la société civile (b, c, e, g)</p> <p>Le dirigeant de la structure gouvernementale en charge du Programme à l'horizon 2030 (g, h)</p> <p>Les dirigeants gouvernementaux impliqués dans la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 (e, h)</p> <p>Les experts et les représentants de la société civile liés au Programme à l'horizon 2030 (i)</p>		<p>vérifier les rôles et responsabilités des parties prenantes et de déceler d'éventuels cloisonnements, chevauchements ou duplications de leurs activités (a, b, c, e, g)</p>	<p>institutionnels gouvernementaux se rapportant à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 (d, f)</p>	<p>Le degré d'alignement de la législation, des politiques, des plans, des budgets et des programmes du pays avec le Programme à l'horizon 2030 (d, f, g, h, i)</p> <p>Si les ODD ont été intégrés aux processus et outils nationaux de planification du développement (d, e, h, i)</p> <p>Si des mécanismes de coordination et de communication suffisants et efficaces ont été mis en place au sein du gouvernement pour rassembler les différentes institutions gouvernementales afin d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques intégrées relatives aux ODD (g, h, i)</p> <p>S'il existe des structures et des processus visant à mobiliser les parties prenantes et à incorporer efficacement leurs contributions dans le cadre de l'élaboration des politiques et des plans relatifs aux ODD (c, d, e, g, h, i)</p>
---	--	---	--	--	--	--

Développer des outils pour la collecte et l'analyse des données

Comme l'illustre le Tableau 7, la réalisation de cet audit exige de recourir à nombreuses procédures de collecte et d'analyse des données. Celles-ci doivent être élaborées et mises à l'épreuve dans le cadre de la phase de planification. Par conséquent, les procédures applicables à l'étude documentaire, les guides relatifs aux entretiens avec les dirigeants du gouvernement et aux groupes de discussion avec les experts et les représentants de la société civile doivent être élaborés. De même, les procédures applicables à l'analyse des documents collectés, les instruments permettant d'analyser le contenu des entretiens et des groupes de discussion, les procédures applicables à la réalisation des comparaisons nécessaires et le tableau destiné à l'analyse RACI²⁹ doivent être prêts avant la fin de la phase de planification.

Finaliser le plan d'audit³⁰

Le document relatif au plan d'audit doit inclure :

- les connaissances et les informations de base requises pour comprendre le Programme à l'horizon 2030 ;
- l'objectif et les questions de l'audit, les critères de l'audit, la portée et la méthodologie de l'audit, en ce compris les techniques devant être employées pour collecter les éléments probants et procéder à l'analyse d'audit ;
- un plan d'activité global comprenant les capacités en personnel, les ressources et l'éventuelle expertise externe nécessaires à la réalisation de l'audit ;
- le coût estimé de l'audit, les principaux calendriers de réalisation du projet et les étapes

²⁹ L'acronyme RACI correspond aux termes **R**esponsable, **A**gent comptable, **C**onsulté et **I**nmomé. Il s'agit d'une matrice qui décrit les rôles et responsabilités des instances/personnes impliquées dans des activités complémentaires. Elle s'avère utile pour clarifier les rôles et responsabilités attribués dans le cadre de projets

jalons, ainsi que les principaux points de contrôle de l'audit.

Documentation

Quelques documents de travail à l'appui du plan d'audit

1. Calendrier de réalisation
2. Synthèse de l'objet de l'audit
3. Matériel pour l'étude documentaire
4. Cartographie des parties prenantes
5. Matrice de conception d'audit
6. Guides relatifs aux entretiens et aux groupes de discussion
7. Outils pour la collecte et l'analyse des données

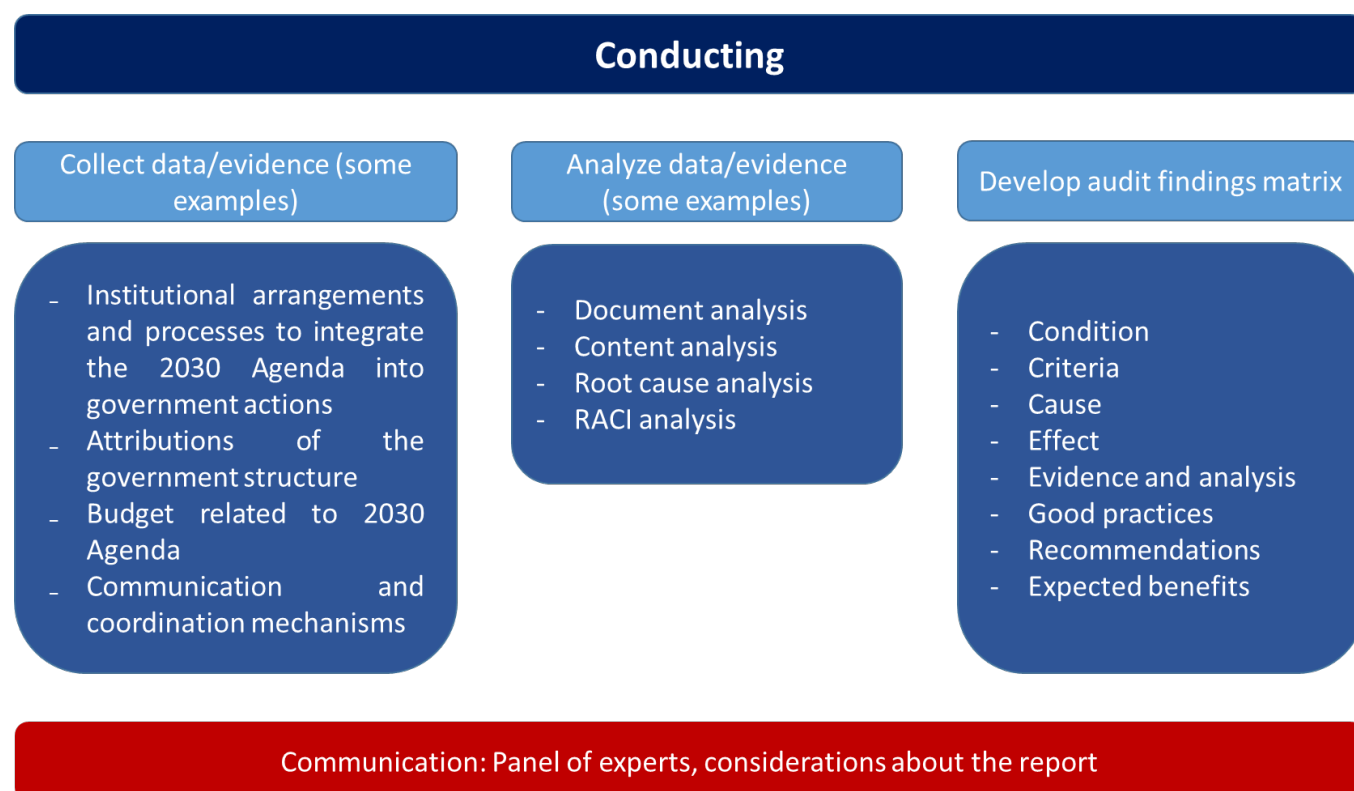
intersectoriels. Elle est également pertinente pour l'identification de cas de chevauchement/cloisonnement au sein d'un projet/programme.

³⁰ ISSAI 3000/104

Exécuter un audit relatif à l'état de préparation

La Figure 23 illustre les principales étapes de la phase d'exécution d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.

Figure 23 – Phase d'exécution



Collecte et analyse des éléments probants³¹

Tout comme pour n'importe quel autre audit de la performance, la principale activité de cette phase sera la collecte et l'analyse des éléments probants devant étayer les conclusions de l'audit. Dans le cadre de cet audit, l'étude documentaire, les entretiens et les groupes de discussions sont susceptibles d'être les principaux moyens employés pour la collecte des données. Il s'agira principalement de données qualitatives. Dès lors, elles seront examinées au moyen d'une analyse du contenu et d'une analyse des causes profondes. L'analyse RACI (Responsable,

Agent comptable, Consulté, Informé) jouera un rôle important pour souligner l'existence de chevauchements, de duplications ou de cloisonnements éventuels au niveau des activités gouvernementales liées à la préparation à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030. Par conséquent, l'équipe d'audit doit posséder les compétences requises pour appliquer les techniques concernées.

Du fait de la complexité de l'audit relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD, les contraintes liées à l'analyse des données sont susceptibles d'inclure le caractère incomplet des

³¹ ISSAI 3000/106, 112

données, la multiplicité des données et la présence de données contradictoires.

Élaborer une matrice de résultats d'audit³²

La matrice de résultats d'audit constitue le principal document de la phase d'exécution d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la

mise en œuvre des ODD. Cette matrice peut être utilisée pour consigner l'ensemble des informations, données et éléments probants collectés durant la phase d'exécution. La matrice des résultats d'audit comporte l'ensemble des informations importantes nécessaires pour rédiger le rapport d'audit.

Documentation

Le Tableau 8 présente un exemple de matrice des résultats d'audit applicable à une question de l'audit. Cette matrice doit être élaborée pour chaque question de l'audit et pour chaque question complémentaire. Là encore, il est important de souligner le fait que la matrice destinée à votre audit doit être plus spécifique.

³² ISSAI 3200/51-55

Tableau 8 – Matrice de résultats d’audit – Exemple pour une question de l’audit

Objectif d’audit n °1 : Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il adapté le programme à l’horizon 2030 à son contexte national ?							
Question de l’audit : Le gouvernement a-t-il mis en place des processus et des arrangements institutionnels afin d’intégrer le Programme à l’horizon 2030 à la législation, à la politique, aux plans, au budget et aux programmes du pays, en ce compris son éventuelle stratégie de développement durable ?							
Résultat					Bonnes pratiques	Recommandations	Avantages attendus
Situation mise au jour	Critères	Éléments probants et analyse	Causes	Effets			
Les attributions au sein du gouvernement au regard du Programme à l’horizon 2030 ne sont pas clairement définies.	Le pays doit mettre en place un arrangement institutionnel afin d’intégrer le Programme à l’horizon 2030 à ses actions.	<p>Le gouvernement a constitué un comité afin de coordonner la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030. Toutefois, ce comité ne représente pas l’ensemble des parties prenantes pertinentes.</p> <p>Les attributions et les activités prévues pour ce comité n’ont pas encore été définies.</p> <p>L’analyse RACI laisse apparaître un cloisonnement et un chevauchement des attributions du gouvernement eu égard au Programme à</p>	<p>Le gouvernement en est à la phase initiale de la préparation à la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030.</p> <p>De nombreux ministères du gouvernement ne sont pas suffisamment informés au sujet du Programme à l’horizon 2030.</p> <p>Les initiatives sont éparpillées entre les différents ministères.</p>	Les principes du Programme à l’horizon 2030, notamment l’inclusion et l’intégration, ne sont pas nécessairement appliqués.		<p>À l’attention du comité en charge de la coordination de la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030,</p> <ul style="list-style-type: none"> - tenir compte des principes du Programme à l’horizon 2030 dans la composition du comité. - définir les attributions des parties prenantes du gouvernement impliquées dans la préparation et la mise en œuvre 	<p>Les attributions au sein du gouvernement au regard du Programme à l’horizon 2030 sont clairement définies.</p> <p>Les activités requises au sein du gouvernement pour la mise en œuvre du Programme à l’horizon 2030 sont définies.</p>

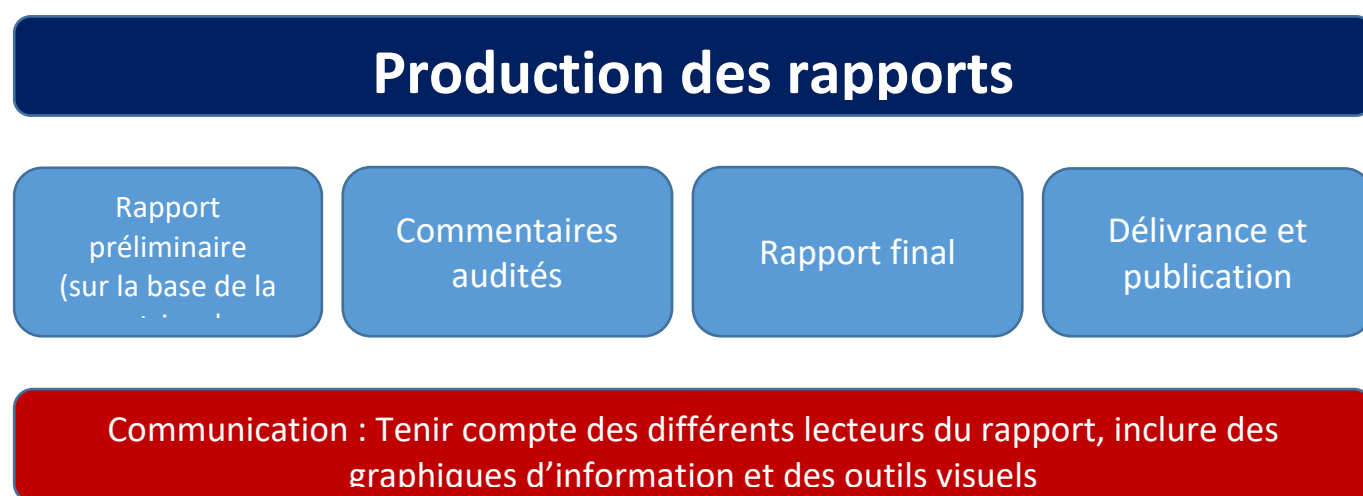
		<p>l'horizon 2030. Les objectifs relatifs à l'environnement et à la santé font l'objet d'une attention soutenue, mais ils ne sont pas pris en compte de façon intégrée avec les autres objectifs.</p> <p>L'Institut national de statistiques ne fait pas partie du comité.</p>				<p>du Programme à l'horizon 2030.</p> <ul style="list-style-type: none"> - établir un plan de travail englobant les activités requises pour préparer la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030. 	
<p>Aucune information n'est disponible quant à l'alignement de la législation, des politiques et des plans du pays sur le Programme à l'horizon 2030.</p>	<p>Le pays doit comparer les objectifs et cibles nationaux existants aux ODD et cibles mondiaux et définir des cibles pertinentes au niveau national.</p> <p>Le pays doit intégrer les cibles au processus d'élaboration des politiques et des plans.</p>	<p>Le comité procède actuellement à une étude visant à comparer les politiques et les plans actuels au Programme à l'horizon 2030. Cette étude devrait s'achever d'ici la fin de l'année.</p> <p>Selon les conclusions issues de l'entretien avec les dirigeants, il existe de nombreux plans et politiques liés aux ODD dans le pays, mais aucune information n'est disponible quant à leur degré d'alignement.</p> <p>Selon les conclusions du groupe de</p>	<p>Le Programme à l'horizon 2030 en est toujours à ses balbutiements.</p> <p>La législation, les politiques et les plans n'ont généralement pas été modifiés.</p>	<p>La concrétisation des objectifs est retardée.</p> <p>Les initiatives du gouvernement sont déconnectées du Programme à l'horizon 2030.</p>	<p>Le Ministère de l'Éducation procède déjà à la révision de son plan stratégique afin de l'aligner sur le Programme à l'horizon 2030.</p>	<p>À l'attention du comité en charge de la coordination de la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030,</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffuser davantage d'informations au sujet du Programme à l'horizon 2030 auprès des organes du gouvernement et de la société civile. - élaborer un plan visant à aligner la législation, les politiques et les plans du pays sur le 	<p>Un alignement entre la législation, les politiques et les plans nationaux et le Programme à l'horizon 2030.</p>

		discussion impliquant des experts et des représentants de la société civile, les dirigeants du gouvernement et de la société civile ne disposent toujours pas des connaissances nécessaires au sujet du Programme à l'horizon 2030.				Programme à l'horizon 2030.	
Le pays n'a alloué aucun budget à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.	Le pays doit aligner le budget et les cycles de planification nationaux sur le Programme à l'horizon 2030.	<p>L'équipe d'audit a procédé à l'étude documentaire des principaux documents portant sur le thème de l'audit, effectué des recherches sur les sites officiels et au sein du système budgétaire national et n'a trouvé aucune information relative à l'affectation d'un budget à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.</p> <p>Les dirigeants interrogés ont confirmé que le pays n'avait pas encore alloué une partie du budget au Programme.</p>	<p>Le Programme à l'horizon 2030 en est toujours à ses balbutiements.</p> <p>Insuffisance des ressources.</p> <p>Le gouvernement se préoccupe davantage des questions immédiates que de la vision à long terme du Programme à l'horizon 2030.</p>	Les ODD ne seront pas concrétisés.		À l'attention du Ministre des Finances et du Ministre de la Planification en charge de l'allocation du budget nécessaire à la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030.	Les recommandations contribueront à la concrétisation des ODD.

Produire les rapports relatifs aux résultats d’audit et communiquer les résultats³³

La Figure 24 illustre les principales étapes de la phase de production de rapports pour l’audit de la performance relatif à l’état de préparation pour la mise en œuvre des ODD.

Figure 24 – Phase de production des rapports



Comme mentionné précédemment dans le présent document, la réalisation d’un audit relatif à l’état de préparation vise à contribuer à la mise en œuvre des ODD au sein du pays, à assurer une supervision indépendante des efforts de préparation et à donner aux ISC voix au chapitre dans le cadre du Programme d’ODD de la nation.

Pour cet audit, et compte tenu du nombre de parties prenantes impliquées, il pourrait être intéressant d’organiser des groupes de discussion afin de recueillir des idées et des suggestions susceptibles d’améliorer les recommandations.

Du fait de l’implication de plusieurs parties prenantes dans le Programme d’ODD, l’ISC doit par ailleurs tenir compte des messages clés qui doivent leur être communiqués et identifier les médias les plus appropriés à ces fins. Les médias sociaux permettent

aujourd’hui d’atteindre un large public et pourraient être envisagés, aux côtés d’autres médias, pour la diffusion des messages.

Tandis que le Programme à l’horizon 2030 s’adresse toujours aux dirigeants, au gouvernement et aux représentants du pouvoir législatif, la communication avec les citoyens, les organisations de la société civile, le secteur privé et les organes internationaux doit également être envisagée.

L’INTOSAI et les Régions de l’INTOSAI peuvent également établir des plans visant à rassembler ces rapports afin de publier les informations pertinentes au niveau de l’INTOSAI ou au niveau régional.

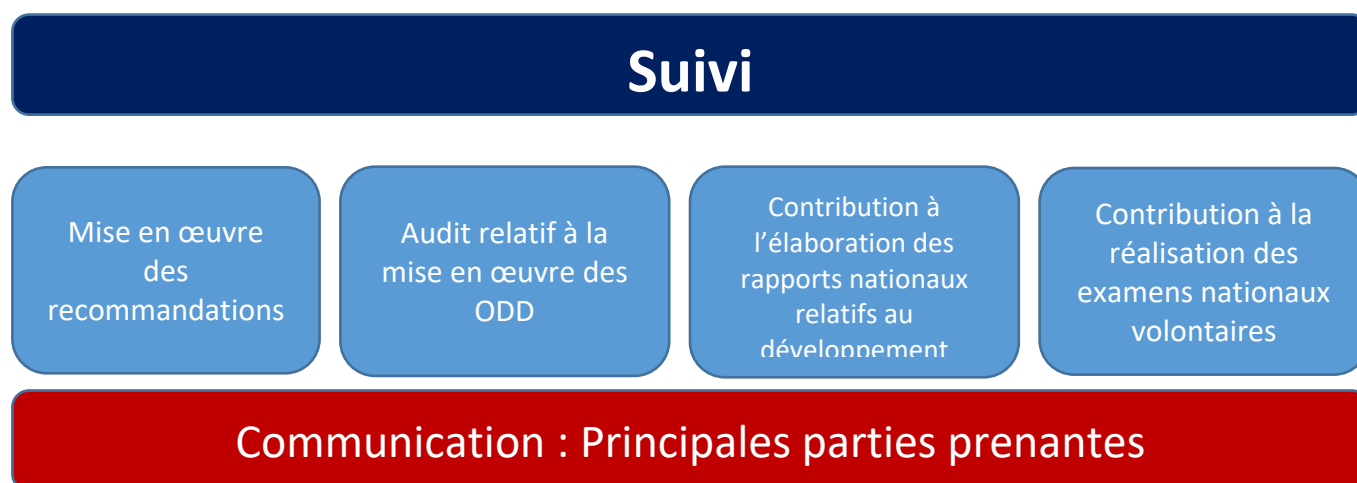
Des orientations génériques relatives aux exigences et aux bonnes pratiques applicables à la rédaction et à la communication des conclusions de l’audit de la

³³ ISSAI 3000/116

performance sont disponibles dans le « Guide de la mise en œuvre des ISSAI dans le cadre de l’audit de la performance », élaboré par l’IDI.

La Figure 25 illustre les principales étapes de la phase de suivi applicable à l’audit de la performance relatif à l’état de préparation pour la mise en œuvre des ODD.

Figure 25 – Suivi



³⁴ ISSAI 3000/136

Les ISC peuvent réaliser des audits de suivi des ODD au niveau national afin d'évaluer les progrès accomplis en terme de préparation et de concrétisation de différents objectifs et cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Des mécanismes destinés à l'audit de suivi peuvent être élaborés par les ISC pour la concrétisation des objectifs des ODD. Un suivi cohérent et systématique contribuera de façon significative à l'efficacité des audits relatifs aux ODD.

Le suivi réalisé à la suite d'un audit de la performance relatif à l'état de préparation à la mise en œuvre des plans visant à concrétiser les ODD et les cibles y afférentes est susceptible de s'écarter du processus actuel. Les indicateurs de nombreuses cibles afférentes aux objectifs sont toujours en cours d'élaboration, et les objectifs eux-mêmes liés à différentes cibles sont de nature complexe. Il est dès lors probable que les indicateurs évoluent au cours du temps. Par conséquent, le suivi ne consistera pas uniquement à vérifier si les recommandations ont été mises en œuvre, mais il impliquera également d'examiner soigneusement les nouvelles actions entreprises par l'entité visée par l'audit en ce qui a trait à la préparation à la mise en œuvre des ODD.

À long terme, on s'attend à ce que de nouveaux audits liés aux ODD soient réalisés, mais ils porteront alors sur la mise en œuvre des ODD, plutôt que sur la préparation.

Du fait de l'intérêt que suscite le thème, et compte tenu des parties prenantes impliquées, les résultats du suivi pourraient également contribuer à l'élaboration de rapports nationaux relatifs au développement durable et aux examens nationaux volontaires réalisés au sein d'un pays.

GLOSSAIRE

Critères d’audit – références utilisées pour évaluer l’objet de l’audit. Dans le cadre de l’audit de la performance, les critères d’audit peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, de nature générale ou spécifique, et être axés sur les résultats attendus, conformément à des principes, des connaissances scientifiques et des bonnes pratiques saines ; ou porter sur ce qui pourrait être accompli (à la faveur de conditions plus propices) ou devrait être accompli selon les lois, les réglementations ou les objectifs.

Duplication – désigne une situation dans laquelle une ou plusieurs agences ou un ou plusieurs programmes sont engagés dans la même activité ou fournissent le même service au bénéfice des mêmes bénéficiaires.

Cloisonnement – désigne les circonstances dans lesquelles plusieurs agences fédérales (ou plusieurs organisations au sein d’une même agence) sont impliquées dans le même domaine général de besoins nationaux et où il existe des opportunités d’améliorer la prestation de services.

Mise en œuvre – processus consistant à faire passer une idée du stade de concept à celui de réalité. Dans le monde des affaires, dans l’ingénierie et dans d’autres domaines, la mise en œuvre se rapporte au processus de construction, plutôt qu’à celui de la conception.

Chevauchement – désigne une situation dans laquelle de multiples agences ou programmes ont des objectifs similaires, s’engagent dans des activités similaires ou adoptent des stratégies similaires afin de les concrétiser, ou ciblent des bénéficiaires similaires.

Audit de la performance – examen indépendant, objectif et fiable, visant à évaluer la mesure dans laquelle les engagements, systèmes, opérations, programmes, activités ou organisations du gouvernement respectent les principes d’économie et/ou d’efficacité, et à déterminer s’il existe des possibilités d’amélioration

Objet – un audit de la performance peut avoir pour objet des programmes, des engagements, des systèmes, des entités ou des fonds spécifiques et peut comprendre des activités (ainsi que leurs résultats, leurs produits et leurs impacts) ou des situations existantes, en ce compris leurs causes et leurs conséquences.

Développement durable – développement répondant aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins.

Approche pangouvernementale – notion désignant un groupe de réponses face au problème de la fragmentation accrue du secteur public et des services publics et soulignant une volonté d’accroître l’intégration, la coordination et les capacités.

Annexe 1

Calendrier de réalisation de l'audit de la performance relatif à l'état de préparation pour la mise en œuvre des ODD.

Activité	Échéanc e	Responsable au sein de l'équipe (il peut s'agir de plusieurs personnes)					Statut	Commentaires
		Membr e de l'équipe 1	Membr e de l'équipe 2	Membr e de l'équipe 3	...	Membr e de l'équipe N		
PHASE DE PLANIFICATION								
1. Préparer les réunions de début d'audit avec les entités visées par l'audit (fixer le rendez-vous, préparer les questions et la présentation).								
2. Réunions de début d'audit (présenter l'audit, répondre aux interrogations, identifier les experts, etc.).								
3. Identifier et lire la documentation de base relative au Programme à l'horizon 2030.								
4. Identifier la législation pertinente et les documents de référence complémentaires.								
5. Réaliser une cartographie des parties prenantes.								
6. Programmer un entretien avec les parties prenantes et les experts (par exemple, le responsable en charge des ODD au sein des différents ministères, les enseignants, les représentants de la société civile).								
7. Rechercher les données relatives au budget.								
8. Rechercher les données relatives aux programmes et plans gouvernementaux liés aux ODD.								
9. Élaborer un schéma du processus et un schéma des produits liés aux principales activités identifiées.								
10. Organiser des entretiens et des groupes de discussion avec les parties prenantes et les experts.								

11. Identifier les entités impliquées, leurs rôles et leurs responsabilités.								
12. Réaliser une analyse Ishikawa (ou une analyse de « l'arbre de problèmes ») pour contribuer à la définition des questions complémentaires de l'audit en fonction des réalités de votre pays.								
13. Réviser les documents de travail (analyse Ishikawa, schémas du processus et des produits, cartographie des parties prenantes) en collaboration avec les entités visées par l'audit.								
14. Élaborer la matrice de conception d'audit provisoire (définir les problèmes et questions de l'audit, la méthodologie (outils de collecte et d'analyse des données) et les autres colonnes de la matrice).								
15. Préparer les outils de collecte des données (par exemple, les questions utilisées dans le cadre des entretiens et des groupes de discussion).								
16. Préparer la présentation de la matrice de conception d'audit par le groupe d'experts (envoyer les invitations, prévoir le lieu, organiser les matériels, préparer la présentation). Vous pouvez y inviter les entités visées par l'audit, ou leur présenter la matrice par la suite.								
17. Organiser la réunion du groupe d'experts.								
18. Procéder à l'essai pilote des outils de collecte des données.								
19. Finaliser la matrice de conception d'audit en tenant compte de la réunion du groupe d'experts et de l'essai pilote.								
20. Réviser les documents de travail et les instruments utilisés pour la collecte des données et préparer les versions finales.								
21. Définir les lieux à visiter dans le cadre de l'exécution de l'audit.								
22. Finaliser le plan d'audit.								

23. Finaliser les arrangements logistiques pour la phase d'exécution.								
PHASE D'EXÉCUTION								
24. Recueillir les éléments probants (par le biais d'études documentaires, d'entretiens, de groupes de discussions, etc.)								
25. Analyser les éléments probants.								
26. Élaborer une matrice de résultats d'audit préliminaire.								
27. Préparer la présentation de la matrice des résultats d'audit par le groupe d'experts (envoyer les invitations, prévoir le lieu, organiser les matériels, préparer la présentation). Vous pouvez y inviter les entités visées par l'audit, ou leur présenter la matrice par la suite.								
28. Organiser la réunion du groupe d'experts.								
29. Finaliser la matrice des résultats de l'audit en tenant compte de la réunion du groupe d'experts.								
PHASE DE PRODUCTION DES RAPPORTS								
30. Rédiger le rapport préliminaire sur la base de la matrice des résultats d'audit.								
31. Envoyer le rapport préliminaire aux entités visées par l'audit en vue de recueillir leurs commentaires.								
32. Analyser les commentaires et actualiser le rapport en conséquence.								
33. Rédiger le rapport final.								
34. Envoyer le rapport à la haute direction en vue de son approbation et de sa publication.								

Annexe 2

Matrice de hiérarchisation

	FORTE INFLUENCE / FAIBLE INTÉRÊT	FORTE INFLUENCE / GRAND INTÉRÊT
<i>Forte influence</i>	<u>Inactifs</u> Susceptibles d'être impliqués/mobilisés Susceptibles de contribuer aux résultats Assurer leur satisfaction Maintenir la communication	<u>Acteurs clés</u> Entretenir des relations étroites Susceptibles de fournir des informations essentielles Comprendre leurs besoins et leurs attentes Trouver des moyens permettant de les impliquer
	FAIBLE INFLUENCE / FAIBLE INTÉRÊT	FAIBLE INFLUENCE / GRAND INTÉRÊT
<i>Faible influence</i>	<u>Spectateurs/Observateurs</u> Efforts minimum (c'est-à-dire, suivi) Ne pas investir de ressources Maintenir la communication	<u>Défenseurs</u> Nouer des relations Susceptibles d'offrir une perspective « extérieure » Tenir informés Fournir des informations pour favoriser leur implication
	<i>Faible intérêt</i>	<i>Grand intérêt</i>

Annexe 3

Exemple de cartographie des parties prenantes.

Partie prenante	Rôle de la partie prenante	Intérêt de la partie prenante	Commentaires
Instance chargée de la coordination nationale (par exemple, comité interministériel, commission ou groupe de travail, commission pour le développement durable, Bureau du Président ou du Premier Ministre)	<p>Élaborer le projet de stratégie nationale et fournir des orientations politiques globales, en ce compris en définissant des priorités, en identifiant et en examinant les moyens de mise en œuvre, en coordonnant les efforts de sensibilisation, etc.</p> <p>Superviser et mettre en œuvre le Programme à l'horizon 2030.</p> <p>Ce rôle peut inclure le mandat consistant à suivre et surveiller les actions entreprises dans le but de faire progresser la réalisation des ODD.</p>	<p>Harmonisation du Programme à l'horizon 2030 au sein du pays et des instances gouvernementales et coordination et intégration des politiques publiques œuvrant à la mise en œuvre des ODD.</p> <p>Soumission des rapports nationaux relatifs au suivi et à l'examen de la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 et des ODD aux organisations internationales chargées du suivi des ODD au niveau mondial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notez que, non seulement de nouvelles structures sont susceptibles d'être créées, mais que de nombreux pays ont également recours à des structures existantes. • Notez la grande variété des mandats des instances chargées de la coordination.
Principal ministère ou principaux ministères (par exemple, Finances, Affaires étrangères, Planification, Environnement).	<p>Formuler des orientations opérationnelles à l'intention des ministères sectoriels et des départements gouvernementaux.</p> <p>Diriger la mise en œuvre, le suivi et l'examen du Programme à l'horizon 2030, y compris des ODD.</p>	<p>Harmonisation du Programme à l'horizon 2030 au sein du pays et des instances gouvernementales et coordination et intégration des politiques publiques œuvrant à la mise en œuvre des ODD.</p> <p>Soumission des rapports nationaux relatifs au suivi et à l'examen de la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 et des ODD aux organisations internationales chargées du suivi des ODD au niveau mondial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examinez leur possible implication auprès de l'instance chargée de la coordination. • Notez que leur rôle est susceptible d'évoluer si une nouvelle instance de coordination est créée par la suite.

Ministères sectoriels	Diriger la mise en œuvre, le suivi et l'examen des ODD dans le secteur concerné.	Les ODD pertinents sont intégrés aux politiques, aux mesures, aux activités et aux budgets sectoriels consacrés aux ODD pertinents. Les responsabilités sectorielles sont identifiées.	<ul style="list-style-type: none"> Examinez leur possible implication auprès de l'instance chargée de la coordination ou d'autres mécanismes institutionnels interministériels.
Agence responsable du système d'informations statistiques intégré national (si un tel système existe, ou s'il est prévu qu'il soit mis en place).	Créer / coordonner le système d'informations statistiques intégré national afin de centraliser les informations statistiques et fournir des flux de données aux organisations internationales chargées du suivi des ODD au niveau mondial.	Les données et les informations produites au sein du pays eu égard à la mise en œuvre des ODD sont collectées, enregistrées et organisées conformément à des normes communes.	<ul style="list-style-type: none"> Notez qu'un tel système peut ne pas exister, ou que sa création peut être envisagée. Déterminez si l'Institut de statistiques national assume ces fonctions, ou si elles incombent à une autre agence (par exemple, l'Institut brésilien de recherche économique appliquée).
Office national de la statistique (OFS)	<p>Élaborer des indicateurs nationaux avec le concours d'autres parties prenantes.</p> <p>Identifier des indicateurs nationaux liés aux ODD (personnalisation).</p> <p>Garantir la disponibilité de données ventilées afin de suivre et d'évaluer les progrès accomplis.</p> <p>Produire des rapports relatifs au Cadre mondial d'indicateurs</p> <p>Compiler et publier des rapports périodiques relatifs aux progrès accomplis au regard des indicateurs des ODD.</p>	Les indicateurs nationaux sont hiérarchisés, développés, personnalisés et ventilés en fonction des spécificités du pays et les cibles des ODD sont prises en considération.	<ul style="list-style-type: none"> Examinez les relations entre l'Office national de la statistique et d'autres parties prenantes (producteurs de données). Déterminez si l'Office national de la statistique a été impliqué dans l'élaboration du cadre mondial d'indicateurs. Déterminez si l'Office national de la statistique bénéficie d'un soutien de la part de donateurs internationaux afin d'accroître ses capacités à évaluer les progrès accomplis au regard des ODD.
Autorités locales et infranationales	<p>Promouvoir un développement durable inclusif au sein de leur territoire.</p> <p>Instances chargées de la mise en œuvre du Programme au sein de leur territoire.</p>	<p>Meilleur accès aux ressources internationales et nationales visant à garantir la fourniture des services essentiels au niveau local.</p> <p>Améliorations apportées à la qualité de vie des communautés locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Examinez les éventuels arrangements institutionnels spécifiques visant à impliquer les autorités locales, tels que la commission locale du Honduras sur le développement durable. Examinez le rôle des associations de collectivités

	Relier les objectifs mondiaux aux communautés locales.		<p>locales, dans la mesure où elles sont pertinentes dans votre contexte national.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinez le rôle des principales villes. • Déterminez s'il existe des réseaux qui rassemblent les autorités locales et examinez l'affiliation des autorités locales de votre pays à ces réseaux.
Parlement/Congrès	<p>Promulguer et réviser la législation visant à faire progresser la mise en œuvre des ODD au sein du pays.</p> <p>Approuver les allocations budgétaires destinées à la mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale.</p> <p>Superviser la mise en œuvre du Programme à l'horizon 2030 à l'échelle nationale au moyen d'un contrôle législatif.</p>	<p>Processus de reddition de comptes et de supervision efficaces dans le cadre de la mise en œuvre des ODD.</p> <p>Les ODD sont intégrés aux travaux, aux processus et aux organes internes du Parlement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notez l'existence/la création de groupes et comités législatifs/parlementaires spécialisés (par exemple, le Comité de la politique de développement de la Finlande ; l'Équipe spéciale du Pakistan dédiée aux ODD). • Notez l'affiliation aux réseaux et associations parlementaires et la participation aux efforts qu'ils entreprennent au regard des ODD.
Institution supérieure de contrôle des finances publiques	<p>Réaliser des audits visant à suivre et superviser l'utilisation des ressources publiques dédiées à la mise en œuvre des ODD, et la mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale.</p> <p>Produire des informations pouvant être intégrées aux rapports nationaux relatifs aux efforts de mise en œuvre des ODD.</p>	<p>Processus de reddition de comptes et de supervision efficaces dans le cadre de la mise en œuvre des ODD.</p> <p>Contribue aux efforts nationaux (par exemple, les rapports) visant à suivre les progrès, surveiller et examiner la mise en œuvre du Programme et à identifier des opportunités d'amélioration au regard de l'intégralité des ODD.</p> <p>Les ODD sont intégrés aux travaux, aux processus et aux structures internes de l'ISC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examinez la collaboration entre l'ISC et d'autres parties prenantes du pays (par exemple, le Comité des comptes publics, la société civile, d'autres institutions de supervision). • Déterminez si le gouvernement s'est impliqué, ou prévoit de s'impliquer, dans les efforts d'examens nationaux de l'ISC et dans la production des rapports nationaux relatifs à la mise en œuvre des ODD.
Secteur privé	Assurer l'investissement privé, les opportunités d'emploi, le développement industriel durable et inclusif, l'efficacité de la consommation des	Opportunités offertes aux entreprises de fournir des solutions et des technologies contribuant à la mise en œuvre des ODD.	<ul style="list-style-type: none"> • Examinez la participation du secteur privé au sein de l'instance chargée de la coordination.

	ressources et la protection de la biodiversité.	Création de nouveaux marchés durables. Opportunités de partenariats public-privé dans le cadre des programmes consacrés au développement durable.	
Société civile	<p>Sensibiliser le public au Programme à l'horizon 2030.</p> <p>Promouvoir le Programme à l'horizon 2030 et fournir les informations nécessaires à son intégration aux cadres nationaux et à sa mise en œuvre.</p> <p>Contribuer à l'examen et au suivi des progrès accomplis au regard des ODD et à la reddition de comptes de la part des gouvernements.</p>	<p>Garantit l'inclusion, la transparence et la reddition de comptes dans le cadre du processus décisionnel du gouvernement et de l'élaboration des politiques se rapportant aux ODD.</p> <p>Contribue aux efforts de suivi et d'examen en tant que source d'informations indépendante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notez la diversité des groupes de la société civile au sein de votre pays, y compris les organisations de base et la société civile organisée (organisations de la société civile, ONG). • Accordez une attention particulière aux organisations qui représentent les groupes/populations les plus vulnérables. • Parmi les organisations de la société civile, examinez aussi bien les organisations sectorielles (par exemple, logement, éducation) que les organisations œuvrant dans les domaines de la gouvernance et du développement durable. • Déterminez s'il existe des réseaux auxquels les organisations de la société civile de votre pays sont susceptibles d'appartenir (nationaux, régionaux, internationaux). • Examinez la participation de la société civile au sein de l'instance chargée de la coordination.
Communauté scientifique et universitaire	<p>Fournir des données scientifiques et des connaissances pour relever les défis mondiaux et contribuer à la mise en œuvre des ODD.</p> <p>Sensibiliser le public au Programme à l'horizon 2030.</p>	<p>Accès aux investissements dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation pour les ODD.</p> <p>Contribue aux efforts internationaux et nationaux (par exemple, les rapports) visant à suivre les progrès accomplis au regard de la mise en œuvre des ODD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examinez la participation des universitaires au sein de l'instance chargée de la coordination dans le pays. • Examinez le rôle des associations universitaires/scientifiques et/ou des instituts de recherche au sein de votre pays.

			<ul style="list-style-type: none"> Examinez l'affiliation / la participation à des réseaux scientifiques/de recherche.
Donateurs/Coopération internationale	<p><i>Pays fournisseur de l'aide</i></p> <p>Fournir des ressources financières et organiser la coopération internationale afin de soutenir la mise en œuvre des ODD au sein des pays bénéficiaires.</p> <p><i>Pays bénéficiaire de l'aide</i></p> <p>Garantir que tous les projets mis en œuvre par l'intermédiaire de l'Aide publique au développement (APD) s'alignent sur les ODD et leurs priorités au sein du pays.</p>	<p><i>Pays fournisseur de l'aide</i></p> <p>Les ODD sont intégrés aux stratégies de coopération internationale et d'aide au développement. La cohérence et l'efficacité sont garanties dans le cadre de l'aide au développement.</p> <p><i>Pays bénéficiaire de l'aide</i></p> <p>Les ODD sont intégrés aux programmes soutenus par l'aide au développement. La cohérence et l'efficacité sont garanties dans le cadre de l'aide au développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Examinez le rôle de votre pays en tant que bénéficiaire de l'aide (le cas échéant) et/ou fournisseur de l'aide (le cas échéant). Notez l'existence et/ou la mise en place de mécanismes institutionnels visant à garantir la cohérence et l'alignement de l'APD et des ODD et à organiser la coopération internationale à l'appui des ODD (par exemple, Table ronde de l'Estonie pour la coopération au développement).

Annex 4

Informations à recueillir pour comprendre le Programme à l'horizon 2030

Informations/Données	Procédures et techniques
<p>Stratégie de gouvernance liée à l'état de préparation de l'ensemble du gouvernement à la mise en œuvre des ODD :</p> <p>a) stratégie (actions prévues et entreprises, cibles établies, procédures et ressources devant être utilisées, biens et services fournis) ;</p> <p>b) structure organisationnelle (lignes de subordination et de coordination, avec définition des rôles et responsabilités en fonction des activités entreprises) ;</p> <p>c) sources de financement ;</p> <p>d) statut dans le contexte des priorités stratégiques ;</p> <p>e) historique (date de création, processus d'élaboration de la stratégie de préparation, moyens de mise en œuvre) ;</p> <p>f) groupes d'intérêt et caractéristiques de l'environnement interne et externe.</p>	<p>Examen du site Internet des autorités nationales</p> <p>Examen des autorisations, des politiques, des directives, des documents du Cabinet, etc.</p> <p>Entretiens avec la direction</p> <p>Examen des rapports de gestion et de reddition de comptes</p> <p>Analyse des principaux systèmes et procédures de contrôle</p> <p>Cartographie des parties prenantes</p>
<p>Parties responsables (centre du gouvernement, instances de coordination, comités interministériels) :</p> <p>a) stratégie et structure de gouvernance ;</p> <p>b) structure et mandat ;</p> <p>c) mécanismes et structure employés pour la gestion de différentes parties prenantes ;</p>	<p>Examen des autorisations, des politiques, des directives, des documents du Cabinet, etc.</p> <p>Examen des rapports de performance des instances concernées</p> <p>Entretiens avec la direction</p> <p>Cartographie des parties prenantes</p>

d) mécanismes et structure employés pour la coordination des différents secteurs gouvernementaux, agences et politiques.	
<p>Structure et gestion de la préparation de l'ensemble du gouvernement à la mise en œuvre des ODD :</p> <p>a) processus de gestion ;</p> <p>b) indicateurs nationaux existants ;</p> <p>c) bases de données existantes ;</p> <p>d) difficultés rencontrées (par exemple, absence d'exigences réglementaires, nombre important de parties prenantes différentes dont les intérêts sont en concurrence, politiques transversales, données peu fiables, absence de ressources) ;</p> <p>e) systèmes de suivi et d'évaluation ;</p> <p>f) évaluation des risques.</p>	<p>Examen des sites Internet des instances concernées</p> <p>Examen des rapports de gestion, de suivi, d'évaluation et d'audits internes</p> <p>Analyse des principaux systèmes et procédures de contrôle/suivi</p> <p>Entretiens avec la direction</p> <p>Cartographie des processus</p> <p>Analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités, menaces)</p> <p>Analyse des risques</p> <p>Cartographie des produits et indicateurs de performance</p>